Redakcja naukowa
Jerzy Olędzki
Dariusz Tworzydło

Public relations

Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN

PUBLIC RELATIONS

Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju

Redakcja naukowa

Jerzy Olędzki

Dariusz Tworzydło

Autorzy

Anna Adamus-Matuszyńska

Ewa Hope

Barbara Iwankiewicz-Rak

Wojciech Jabłoński

Michał Macierzyński

Wiesław Macierzyński

Jerzy Olędzki

Beata Paczyńska

Waldemar Rydzak

Andrzej Stolarczyk

Aneta Szymańska

Andrzej Świątecki

Jacek Trębecki

Paweł Trochimiuk

Dariusz Tworzydło

PWN

Projekt okładki**Joanna Gwis**

Ilustracja na okładce **Gabe Palmer / Corbis Polska**

Redaktor inicjujący **Joanna Perzyńska**

Redaktor **Grażyna Polkowska-Nowak**

eBook został przygotowany na podstawie wydania papierowego z 2009 r.
(wyd. I – 3 dodruk)
Warszawa 2014

Copyright © by Wydawnictwo Naukowe PWN SA
Warszawa 2006

ISBN 978-83-01-17920-5 (ePub)
ISBN 978-83-01-17921-2 (Mobi)

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2
tel. 22 69 54 321; faks 22 69 54 288
e-mail: pwn@pwn.com.pl www.pwn.pl

Wydwnictwo Naukowe PWN SA

Skład wersji elektronicznej:
Virtualo Sp. z o.o.

Spis treści

Wstęp

CZĘŚĆ I Podstawy public relations

- Rozdział 1. Public relations w komunikacji społecznej
- Rozdział 2. Psychospołeczne podstawy public relations
- Rozdział 3. Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych
- Rozdział 4. Relacje wewnętrzne
- Rozdział 5. Pomiar efektywności działań public relations
- Rozdział 6. Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne

CZĘŚĆ II Public relations w komunikacji marketingowej

- Rozdział 7. Zintegrowane komunikowanie marketingowe
- Rozdział 8. Marka a public relations

CZĘŚĆ III Public relations – implikacja w praktyce

- Rozdział 9. Polityczne public relations a kreowanie informacji. Analiza krytyczna
- Rozdział 10. Public relations instytucji finansowych i giełdowych
- Rozdział 11. Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych
- Rozdział 12. Praktyka public relations. Organizacja działu public relations i biura prasowego w firmie

Rozdział 13. Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations

Noty o autorach

Bibliografia

Wstęp

„Działalność public relations to nauki społeczne przełożone na postawy społeczne i działania pracodawców lub klientów”.

Edward L. Bernays
(wypowiedź z 1990 roku)

Prezentowana publikacja jest pierwszym w naszym kraju zbiorem artykułów polskich ekspertów (naukowców i znakomitych praktyków) na temat najbardziej aktualnych funkcji i roli społecznej pełnionej przez public relations (PR). Inicjuje nową w polskiej literaturze dyskusję o potrzebie analizy public relations jako zjawiska socjologicznego i dziedziny wiedzy teoretycznej i praktycznej w zakresie demokratyzacji procesów komunikowania społecznego. Zachęca do kształtowania umiejętności odróżniania marketingowego od humanistycznego etosu działalności public relations, mającej także wpływ na rozwój różnych form komunikowania się w społeczeństwie obywatelskim.

Publikacja składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej, zatytułowanej „Podstawy public relations”, zawarto sześć rozdziałów. W pierwszym z nich Autor ukazuje asynchroniczny rozwój marketingowego PR, traktowanego w ostatnich dziesięcioleciach ubiegłego wieku konkurencyjnie i instrumentalnie wobec promocji i reklamy, co nie sprzyjało równomiernemu rozwojowi społecznej roli, jaką powinien pełnić PR w krajach demokratycznych posiadających wolny rynek mediów. W tekście analizowane są też wyniki pierwszego w Polsce reprezentatywnego sondażu opinii publicznej przeprowadzonego przez GfK Polonia w listopadzie 2005 r. na temat rozumienia pojęcia public relations.

W rozdziale drugim została poruszona kwestia wykorzystania psychologii oraz socjologii w działalności public relations. Autorka odwołuje się do autorytetów teorii wywierania wpływu i wskazuje schematy, które – wykorzystywane na gruncie psychologii i socjologii – mają swoje zastosowanie w pośrednim lub bezpośrednim kreowaniu wizerunku osoby i organizacji. Analizuje również różnice, niekiedy

zacierane w procesie komunikowania, między pojęciami: perswazja, manipulacja i public relations. Wyraźnie wskazuje, jak należy interpretować każdy z tych terminów.

Rozdział trzeci został poświęcony public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych. Autorka prezentuje działania wykorzystywane przez organizacje społeczne w procesach kształtowania wizerunku i propagowania ich misji. Zaprezentowano instrumenty PR i przykładowe obszary ich zastosowań na uczelniach, w organizacjach pozarządowych oraz gminach.

Rozdział czwarty poświęcono niezwykle ważnej kwestii w procesie kształtowania wizerunku, a mianowicie relacjom wewnętrznym. Zaprezentowano nie tylko istotę, ale również nowoczesne narzędzia komunikacji, za pomocą których tworzy się relacje wewnętrzne, przygotowując tym samym organizację do szerokich działań zewnętrznych.

Kolejny, piąty rozdział dotyka pomiaru skuteczności i efektywności działań public relations. Oprócz kwestii badań marketingowych i możliwości ich wykorzystania w procesie oceny i kreowania wizerunku została przedstawiona nowatorska metoda oceny oparta na koncepcji macierzy celów wizerunkowych.

W rozdziale szóstym zaprezentowano etyczne zasady oraz wartości, jakie powinny przyświecać profesjonalnie prowadzonym działaniom PR. Autorka stawia tezę o konieczności analizowania działalności PR jako komunikacji o działaniach związanych z najszerzej rozumianą przedsiębiorczością, a więc podlegającą rozważaniom o zasadach przestrzegania etyki biznesu. Znaczna część rozdziału poświęcona jest również prezentacji założeń kodeksów etycznych zawodu PR-owca. W końcowej części omówiono ideę *corporate social responsibility*, łączącą podmioty gospodarcze ze społeczeństwem szczególnym rodzajem powiązań polegających na stabilizacji lub inicjowaniu przemian społecznych.

Druga część, zatytułowana „Public relations w komunikacji marketingowej”, składa się z rozdziałów siódmego i ósmego. Pierwszy z nich został poświęcony problematyce zintegrowanej komunikacji marketingowej. Autorka sięga nie tylko do prezentacji koncepcji i roli PR w zintegrowanym komunikowaniu marketingowym, ale przedstawia również potencjalne trendy w rozwoju zintegrowanej komunikacji

marketingowej. W rozdziale ósmym został przedstawiony problem umiejscowienia marki w kontekście działań z zakresu public relations. Ukazano wzajemne zależności: z jednej strony public relations wskazuje na sens wiodących przesłań oferowanych przez markę, z drugiej zaś dynamiczny rozwój współczesnego *brandingu* wydobywa nowe treści public relations – nie tylko komercyjnie, ale także społecznie pożądane.

Część ostatnią zatytułowano „Public relations – implikacja w praktyce". Składa się ona z pięciu merytorycznie uporządkowanych rozdziałów.

Autor rozdziału dziewiątego poświęconego *media spinningowi* wykazuje, iż partnerem specjalisty PR jest cieszący się dużą popularnością i traktowany jako ekspert dziennikarz. Namawia do rewizji teorii tzw. czwartej władzy – przyznającej mediom kluczową rolę we współczesnym systemie demokratycznym i równocześnie pozwalającej na całkowitą niemal swobodę operowania dziennikarza na politycznym rynku.

Rozdział dziesiąty to omówienie problematyki public relations w instytucjach finansowych i giełdowych. Autorzy sięgają nie tylko do prezentacji aspektów historycznych, ale dokonują również umiejscowienia public relations w strategii instytucji finansowej. Poruszają kwestię organizacji działań PR w tych instytucjach, a także omawiają narzędzia wykorzystywane w kreowaniu wizerunku tychże podmiotów. Ciekawym aspektem analizowanym w rozdziale jest kwestia wykorzystania PR w procesie upublicznienia spółek giełdowych.

Współcześnie dość dużą uwagę przykłada się w wielu organizacjach do działań przygotowujących je na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej. Bardzo szybki przepływ informacji, a także mogące się pojawić bardzo poważne konsekwencje sytuacji kryzysowych sprawiają, że nie można reagować tylko wtedy, gdy kryzys nadejdzie, ale trzeba być na niego przygotowanym. Ten problem jest omówiony w rozdziale jedenastym.

Dwa ostatnie rozdziały mają również bardzo wyraźny charakter praktyczny. Zawarto w nich konkretne wskazówki dotyczące organizacji działalności PR w firmie, zadań działu PR, biura prasowego oraz budżetowania działań i kampanii PR jako jednej z podstaw skuteczności kampanii społecznej.

Niekwestionowaną wartością publikacji jest jej oryginalność, która przejawia się w tym, że autorzy przyjęli zasadę niepowtarzania znanych już

z istniejących w Polsce podręczników oczywistych wątków i zagadnień public relations. Między innymi te przesłanki sprawiają, że tak skonstruowana książka ma być przewodnikiem w poznawaniu nowych, dotychczas bardzo pobieżnie analizowanych w literaturze problemów, przed którymi muszą stanąć nie tylko naukowcy, ale i praktycy public relations.

Rozdziały zawierają przykłady różnych działań i zachowań specjalistów PR, zaczerpnięte z praktyki lub też dokładniej obrazujące tezy omawiane w tekstach. Każdy z nich kończy się spisem zalecanej, możliwie najnowszej literatury dotyczącej przedstawianej problematyki oraz zestawem pytań, na które Czytelnik znajdzie odpowiedź w treści tego rozdziału.

Książka ma charakter podręcznika akademickiego adresowanego do wszystkich studentów na kierunkach marketingu i zarządzania, dziennikarstwa i komunikacji społecznej, politologii, innych nauk społecznych oraz dla słuchaczy szkół ekonomicznych i studiów specjalistycznych z zakresu public relations. Stanowi również uzupełnienie teoretycznej wiedzy dla praktyków zajmujących się kreowaniem wizerunku w firmach i organizacjach i ich komunikacją ze społeczeństwem.

Ten krótki wstęp należy uzupełnić kilkoma zdaniami o zasadach pisowni i użycia terminu **public relations**. W języku polskim jest to pojęcie pospolite, dlatego też powinno być pisane tylko małymi literami. Pisanie: Public Relations – zgodnie z angielską normą – jest błędem ortograficznym.

Zgodnie z angielskim źródłosłowem termin ten odnosi się do wielu relacji, dróg komunikacyjnych ze społeczeństwem (stąd końcówka „s” na oznaczenie liczby mnogiej). W podręcznikach amerykańskiego PR termin ten jest jednak zwyczajowo używany w formie liczby pojedynczej, czyli: *Public Relations* ***is***. (w słowniku Merriam-Webster Online znajdujemy np. informację, iż jest to rzeczownik w liczbie mnogiej, ale zwykle występuje w zdaniu w liczbie pojedynczej). Tymczasem według słowników języka polskiego public relations jest rzeczownikiem niemęskoosobowym, nieodmiennym, bez liczby pojedynczej. Dopuszcza się używanie liczby pojedynczej tylko w wypadku skrótowca: PR. Wyraźne rozbieżności w konstrukcji zdań z użyciem nazwy public relations występują w publikacjach na temat PR, w których zarówno sam skrótowiec, jak i pełny termin występują najczęściej w liczbie pojedynczej. Wobec rozbieżności między zaleceniami słowników poprawnościowych a praktyką

językową chcemy w naszym podręczniku zająć jednoznaczne stanowisko w tej sprawie.

O liczbie pojedynczej rzeczownika public relations zdecydował sposób rozumienia tego terminu. W literaturze przedmiotu, a także coraz częściej w polszczyźnie standardowej nie jest on tłumaczony jako „relacje społeczne", ale jako **całokształt** działań, **zespół** opinii, **część** działalności firmy itp. Dlatego funkcjonuje w polszczyźnie jako rzeczownik abstrakcyjny i – tak jak większość terminów – przybiera postać liczby pojedynczej.

Do przyjęcia takiego stanowiska skłania nas dodatkowo obserwacja zwyczaju językowego teoretyków i praktyków PR. Zarówno w ich języku, jak i w polszczyźnie obiegowej pojęcie public relations oznacza **dziedzinę** działalności, nie jest jedynie synonimem **relacji**, dlatego używane jest w liczbie pojedynczej.

Zauważmy ponadto, że w językowej praktyce jest wygodnie, jeśli skrótowiec i jego rozwinięcie mają tę samą liczbę. Rozróżnienie typu: „PR jest formą komunikacji", ale: „Public relations są formą komunikacji" wydaje się sztuczne.

Wobec przedstawionych argumentów nie widzimy powodu, by podporządkowywać się martwym przepisom słowników poprawnościowych. W naszym podręczniku będziemy konsekwentnie stosować liczbę pojedynczą zarówno wówczas, gdy chodzi o skrótowiec PR, jak i jego rozwinięcie. Jako redaktorzy tego zbioru chcemy konsekwentnie zaapelować do autorów słowników i poradników językowych, by poddali rewizji swoje dotychczasowe stanowisko w sprawie poprawnego gramatycznie używania terminu public relations.

Jerzy Olędzki
Dariusz Tworzydło

CZĘŚĆ I

Podstawy public relations

Rozdział 1

Public relations w komunikacji społecznej

Jerzy Olędzki

Wprowadzenie • **F**ilozofia public relations • **P**ublic relations jako wyższa forma komunikowania społecznego • **T**echniki negatywnej propagandy – tzw. czarny PR i *media spinning* • **W**ynaturzenia w działaniach public relations • **S**połeczne rozumienie terminu public relations • **K**ierunki rozwoju public relations – demokratyczne komunikowanie czy marketingowe public relations?

1.1. Wprowadzenie

Public relations to sztuka i potrzeba prowadzenia uczciwej rozmowy – bez zakamuflowanych intencji i manipulacji, to dialog w poszukiwaniu zrozumiałych racji i argumentów. Jeśli w trakcie dyskusji okaże się, że poglądy jednej strony nie są tak racjonalne jak drugiej, skłonni jesteśmy przyznać rację i nie unikamy wspólnego szukania dróg kompromisu. Ta sztuka wymaga cnoty skromności i dużej wiedzy o społeczeństwie, jego zachowaniach, świadomości, celach i statusie materialnym. Dzięki temu podejściu okazujemy szacunek środowisku i ludziom, z którymi rozmawiamy, otoczeniu, które nas interesuje, tym, których chcemy

zainteresować sobą. Jak duża część konsultantów public relations podpisałaby się pod tymi opiniami o PR?

Celem tego rozdziału jest uzmysłowić myślącemu Czytelnikowi, że na współczesny kształt public relations w Polsce mają wpływ przede wszystkim specjaliści od marketingu, dla których PR jest tylko narzędziem promocji. Nie takiego PR powinniśmy uczyć studentów, nie o takim PR myśleli twórcy tej dyscypliny, nie takiego PR potrzebuje społeczeństwo. Warto namówić do poznawania filozofii public relations nie tylko z perspektywy biznesowej, ale także zachęcić do oceniania PR ze szczególnie teraz ważnej szerokiej perspektywy humanistycznej. Ta perspektywa odwołuje się nie tylko do prawdziwych korzeni i rodowodu terminu „public relations", ale również najlepiej odzwierciedla obecny we współczesnym rozwiniętym świecie kierunek rozwoju komunikacji społecznej opartej na dialogu jako podstawowej formie komunikowania się w społeczeństwie obywatelskim.

Obserwując w 2005 roku kampanie wyborcze w Polsce, w których nadużywano pojęcia public relations tylko po to, by zdyskredytować poziom warsztatu i technik promocyjnych konkurencji, można poważnie martwić się o społeczną opinię na temat roli i funkcji public relations. Być może, spotykany – szczególnie w środowisku dziennikarskim – krytyczny stosunek do PR jest rezultatem wieloletniego wpajania w głowy młodych ludzi w naszych kilkudziesięciu co najmniej uczelniach, na modnych kierunkach marketingu i zarządzania, tezy, iż public relations to przede wszystkim marketingowe narzędzie promocji, służące zwiększeniu sprzedaży i kształtowaniu wizerunku. Absolwenci tych studiów są obecnie bardzo aktywni zawodowo i bez namysłu używają nazwy public relations do lukrowania klasycznych technik promocji, sprzedaży, propagandy i reklamy. To jest nieszczęście nie tylko polskiego PR – jak potwierdzili w czasie swego pobytu w Warszawie w 2005 roku Larissa i James Grunigowie ze Stanów Zjednoczonych. Powinniśmy zatem wracać do korzeni, by przypomnieć, że PR to wciąż jest nazwa sztuki porozumiewania się i dialogu między ludźmi oraz unikania sytuacji konfliktowych, a nie umiejętność zarabiania na ludzkich słabościach poprzez wmawianie im swojej iluzorycznej w istocie roli w kształtowaniu pożądanego wizerunku.

1.2. Filozofia public relations

Narodziny i rozwój public relations są nierozerwalnie związane z pojawieniem się nowych technik komunikowania i ekspansją masowych środków przekazu w demokratyzujących się społeczeństwach – to najprawdopodobniej najważniejszy wniosek, jaki można wyciągnąć po analizie naukowej literatury poświęconej public relations. W moim przekonaniu nie jest sprawą przypadku, że kolebką tej dziedziny wiedzy i praktycznej sztuki komunikowania są Stany Zjednoczone Ameryki, gdzie w drugiej połowie XIX wieku narastała atmosfera szczególnie sprzyjająca nadejściu idei prowadzenia dialogu ze społeczeństwem. Tam bowiem w tym czasie nastąpiło skumulowanie co najmniej czterech ważnych następujących katalizatorów:

- nowoczesnego przemysłu i technologii sprzyjających wynalazkom w zakresie komunikacji,
- wysokiej urbanizacji sprzyjającej czytelnictwu,
- wielomilionowych rzesz aktywnych, przybyłych z różnych stron świata mieszkańców, spragnionych nie tylko dolarów, ale i mitycznej wręcz dla nich wolności i sprawiedliwości,
- taniej prasy, poszukującej sensacji i reklamodawców.

1.2.1. Rozwój środków komunikacji

To w Stanach Zjednoczonych miała miejsce pierwsza faza rewolucji technicznej dotycząca m.in. unowocześniania technik druku, wprowadzania coraz to nowszych typów i modeli maszyn drukujących, natychmiastowego wykorzystania wynalezionego telefonu i radia do przyspieszania zbierania, gromadzenia i publikowania wiadomości. W ostatnim dziesięcioleciu XIX wieku, dzięki skonstruowaniu maszyny rotacyjnej do druku kolorowego, pojawiła się realna szansa dotarcia do ubogich, ale bardzo licznych czytelników z tzw. żółtą prasą (żółta prasa to synonim pism sensacyjnych, brukowych; najpopularniejsze w tych pismach – poza artykułami na tematy zbrodni i seksu – były komiksy, a wśród nich historie rysunkowe, których bohaterem był Yellow Kid, chłopiec w żółtym ubraniu). Warto pamiętać, że

już w latach 1870-1900 liczba tytułów gazet w Stanach Zjednoczonych wzrosła czterokrotnie, a nakłady aż sześciokrotnie. O powodzeniu, w czasie nieustannej walki konkurencyjnej, decydowało nie tyle ciągle unowocześnianie techniki i organizacji pracy dziennikarskiej i wydawniczej, ile przede wszystkim szybkość przekazu i bogactwo prezentowanej tematyki, bez względu na koszty i ryzyko.

I jeszcze jeden ważny stymulator potrzeby odkrycia pozytywnych walorów koncepcji public relations: rozwój dziennikarstwa społecznie zaangażowanego. To w latach osiemdziesiątych XIX wieku pojawiło się w Stanach Zjednoczonych zapotrzebowanie na dziennikarstwo śledcze, które dostarczyło wielu dowodów na nieetyczne zachowania nowobogackich, ich metody zdobywania majątku kosztem innych; opisywano zepsucie moralne polityków i ludzi ze świata artystycznego. Warto tu wspomnieć chociażby H.D. Lloyda, uznawanego za pierwszego amerykańskiego reportera śledczego, który w 1880 roku opublikował serię artykułów o korupcji wśród biznesmenów i polityków. Materiały wywołały tak duże zamieszanie i jednocześnie gwałtowny wzrost nakładu gazet, iż zarówno właściciele prasy, jak i inni dziennikarze szybko zainteresowali się tym nowym rodzajem dziennikarstwa śledczego, które do dnia dzisiejszego cieszy się niesłabnącą popularnością.

W pierwszej dekadzie XX wieku ujawniono wiele przykładów nadużyć w biznesie i korupcji w świecie polityki, co skłoniło amerykański Kongres do uchwalenia ustaw, które miały zapobiec wielu złym praktykom w biznesie i polityce. Miały one stanowić normy postępowania dla liderów życia gospodarczego, zapobiegać pojawiającym się konfliktom między pracodawcami i pracownikami, z których eskalacją nie mogły już sobie radzić istniejące związki zawodowe. Specjalną pochwałę dziennikarstwa śledczego (nazywanego wówczas *muckraking)* wygłosił prezydent Theodore Roosevelt, który zaangażował się w działalność legislacyjną tylko pod wpływem wiadomości prasowych i w rezultacie przyczynił się do uchwalenia kilku ustaw (m.in. Pure Food and Drugs Act oraz Meat Inspection Act – obie przyjęte w 1906 roku). W roku przyjęcia tych ustaw wychodziło w Stanach Zjednoczonych dziesięć tytułów magazynów o łącznym nakładzie ponad 3 mln egzemplarzy z artykułami dziennikarzy śledczych[1]. Był to głos o sile, której znaczenia nikt nie mógł lekceważyć.

Przedstawiciele biznesu, nazywani pogardliwie „rozbójniczymi baronami” *(robber barons* – aluzja do zwyczajów średniowiecznej Europy), gdyż nie dbali o los reszty społeczeństwa, oraz inni ludzie o ogromnym bogactwie i władzy, chcąc zmienić swój medialny wizerunek, najpierw zwrócili się o pomoc do specjalistów od reklamy. Wyszli z założenia, iż za pomocą zamawianych w gazecie ogłoszeń opłacą się wydawcom prasowym i zapobiegną dalszym krytycznym publikacjom. Nie mógł to być jednak skuteczny środek korupcyjny, gdyż przy dużym rynku prasowym zawsze znalazł się tytuł, którego dziennikarzy nie można było obłaskawić płatnymi inseratami. Kolejnym pomysłem na kupienie sobie pochlebnych tekstów dziennikarskich było więc dotarcie do dziennikarzy i zatrudnianie ich jako swoich agentów lub rzeczników prasowych. Wielu z tych dziennikarzy miało już wcześniej doświadczenia w pracy agenta reklamowego artystów lub zespołów teatralnych, zdobywając doświadczenia w kreowaniu ich wizerunku poprzez tworzenie różnych happeningów pomocnych w rozgłosie i *publicity*. Stosując podobne techniki i przygotowując materiały, w których starano się zacierać ślady różnych krętactw i ukrywać prawdziwe problemy, agenci prasowi nie byli skuteczni w kształtowaniu pozytywnego wizerunku swoich mocodawców i tym samym nie byli w stanie zapobiec poszerzającej się fali potępienia społecznego.

W atmosferze tych skandalizujących materiałów prasowych, manifestujących na ulicach rozgniewanych mieszkańców Nowego Jorku czy Pittsburga oraz Kongresu debatującego nad potrzebą zreformowania prawa pojawiają się dwie ważne dla rodzącej się potrzeby public relations osoby, mające już za sobą pewne doświadczenia reporterskie i kontakty towarzyskie w prasie: Ivy Ledbetter Lee i Edward L. Bernays. Działalność właśnie tych obu „ojców amerykańskiego PR” dowodzi, jak bardzo osobiste doświadczenia zawodowe i nawet rodzinne, a także wykształcenie i środowisko, w którym się wyrasta i zdobywa pierwsze ostrogi, są ważne w karierze każdego wybitnego profesjonalisty public relations i jak silny ma to wpływ na koleje losu i perspektywę oceny społecznej roli PR. Rola obu pionierów w określeniu właściwej filozofii public relations jest bezdyskusyjna. To oni pierwsi powiedzieli głośno, że najlepszą metodą oddziaływania na opinię publiczną jest szczerość i otwartość.

Ivy L. Lee tłumaczył, iż każda firma powinna dążyć do zdobycia zaufania i dobrej reputacji w społeczeństwie poprzez poszukiwanie dróg

obustronnego kompromisu i zapewnianie harmonijnych stosunków ze swoimi pracownikami, dewiza zaś każdego konsultanta public relations powinna brzmieć: „społeczeństwo należy informować”. Pracując na korzyść dobrego wizerunku ludzi posiadających ogromne bogactwa i władzę, Lee starał się przedstawiać ich w takich sytuacjach, które były akceptowalne przez każdego człowieka, w sposób zrozumiały, szczery i możliwy do docenienia. Jego zdaniem tylko poprzez otwartość w komunikowaniu można było zdobywać zaufanie. Ivy L. Lee jest uważany za założyciela i organizatora pierwszej w świecie agencji public relations (1904)[2].

Dużo więcej doświadczeń i niewątpliwy wpływ na rozwój public relations miał Edward L. Bernays, który zmarł w wieku 104 lat, mając możliwość działania, osobistej obserwacji i oceny wszystkich ważnych stadiów rozwoju public relations w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie przez niemal cały XX wiek (urodził się 22 listopada 1891 roku, zmarł 9 marca 1995 roku). Urodzony w Wiedniu, siostrzeniec Zygmunta Freuda, wyjechał do Stanów Zjednoczonych, by popularyzować tam teorię psychoanalizy. Początkowo pracował jako reporter magazynów medycznych, potem jako agent prasowy takich artystów jak Enrico Caruso.

1.2.2. Społeczna rola dialogu

W 1923 roku Edward L. Bernays rozpoczął wykłady o public relations, początkowo zatytułowane „Publicity directions”, ale już w kolejnym roku akademickim zrezygnował z tej nazwy, gdyż – jak stwierdził – nie zawsze rozgłos służy społecznemu interesowi. Uważał, iż bez znajomości psychologii i innych nauk społecznych nie można odnieść żadnego sukcesu w kształtowaniu opinii publicznej i wykorzystaniu siły perswazji. Według niego PR-owiec powinien spełniać funkcje psychoanalityka w przeżywającym kłopoty przedsiębiorstwie. To on pierwszy wskazał na rolę liderów opinii i ekspertów w przekonywaniu społeczeństwa do racjonalnego działania. Swoje opinie i poglądy opublikował w 1923 roku w książce o kształtowaniu opinii publicznej *(Crystallizing Public Opinion)* [3]. Pięć lat później opublikował kolejną książkę pt. *Propaganda*, w której bronił tezy, iż należy nauczyć się także sztuki pozytywnego manipulowania

masami ludzkimi dla wyższych celów, by zapobiec chaosowi i konfliktom społecznym. W swoich tekstach przekonywał, że należy to wręcz do zakresu obowiązków i odpowiedzialności „konsultanta public relations", który występuje w roli uczonego działacza społecznego *(practicing social scientist)*, legitymującego się kompetencjami podobnymi do profesjonalizmu inżyniera, menedżera czy doradcy finansowego. Uważał, że konsultanci PR powinni umieć posługiwać się wiedzą z zakresu socjologii, psychologii społecznej, antropologii, historii itp. Nie powinni mieć związków z działalnością reklamową lub zadaniami rzeczników prasowych, których obowiązkiem jest tylko reprezentowanie i bezwarunkowa obrona klienta. PR-owcy bowiem zawsze mają przede wszystkim zobowiązania wobec opinii publicznej. Z tego też powodu Bernays przez całe swoje życie bardzo surowo oceniał ich przygotowanie do zawodu konsultanta public relations i przestrzeganie przez nich norm etycznych. Domagał się nawet wprowadzenia obowiązku posiadania licencji na uprawianie tego zawodu.

Pod koniec swego życia, w 1990 roku, wciąż krytycznie oceniał współczesne już nam public relations: „Obecnie każdy hydraulik, sprzedawca samochodów czy osoba bez zasad etycznych może nazwać się praktykiem public relations. Wiele osób, które określają się tym mianem, nie ma żadnego wykształcenia, przeszkolenia ani wiedzy na temat tego, czym jest ta działalność. Również społeczeństwo w niewielkim stopniu rozumie znaczenie tych dwóch słów. Jeśli nie wprowadzi się licencjonowania i rejestrowania, taki stan rzeczy będzie trwał w dalszym ciągu"[4].

Na pytanie, co mu się najbardziej podoba w obecnej działalności public relations, Bernays odparł, iż: „najbardziej podoba mi się fakt, że istnieją praktycy, którzy uznają swoją działalność za zawód, sztukę opartą na nauce, w której główną troskę stanowi interes publiczny, a nie zysk"[5].

Taką opinię człowieka, który asystował przy narodzinach dziedziny public relations, był aktywnym uczestnikiem poszczególnych etapów jej rozwoju, powinniśmy traktować niezwykle uważnie. Twierdził on, iż najistotniejszym czynnikiem powstania i rozwoju public relations jest uświadomienie sobie znaczenia grup ludzi w sensie ich podmiotowości w rozwoju ludzkiej cywilizacji i zauważenie przez przywódców znaczenia

tego wniosku w praktyce działania każdej organizacji – od firmy począwszy, a na państwie czy globalnej organizacji kończąc[6].

Bez wątpienia public relations ewoluuje od czasu swych narodzin – od pierwszej fazy swego rozwoju, jaką było *publicity* – działalność agentów prasowych, którzy poprzez swoje materiały promocyjne i propagandowe uczestniczyli w komunikowaniu jednostronnym – od organizacji przez media do opinii publicznej. W drugiej fazie – informacji publicznej (korzystamy tu z teorii ujęcia modelowego rozwoju PR według Jamesa Gruniga i Todda Hunta) – konsultanci public relations zrozumieli, jak duże znaczenie ma pozyskanie opinii publicznej poprzez rozpowszechnianie prawdziwej i pełnej informacji. W trzecim etapie (asymetrycznej komunikacji dwustronnej) dostrzeżono wartość badań opinii publicznej w przygotowywaniu komunikatów, które będą dla niej bardziej zrozumiałe i przekonujące, skuteczniej służące zmianie postaw. W ostatnich dekadach XX wieku dojrzała już idea symetrycznej komunikacji dwustronnej, uznania dialogu i potrzeby osiągania konsensusu za najbardziej pożądany cel działań public relations. Od konsultantów PR oczekuje się czegoś więcej niż dotychczas od specjalistów do spraw promocji i wizerunku: mają być ekspertami w mediacji, pertraktowaniu z interesariuszami, zajmować się pośrednictwem w komunikacji między organizacją i jej otoczeniem. Dialog staje się podstawową metodą działań, dzięki czemu można mówić o komunikacji dwustronnej, gdzie symetrię zapewnia nie tylko słuchanie interesariuszy, ale, co bardziej nowatorskie i trudniejsze, dopasowywanie organizacji do oczekiwań otoczenia. W XXI wieku oczekuje się od organizacji i firm poczucia większej odpowiedzialności wobec społeczeństwa – pewnego stopnia integracji z oczekiwaniami, zachowaniami i postawami.

Ta analiza rozwoju public relations wymaga jeszcze jednego uzupełnienia. Przedstawione modele dotyczą public relations organizacji wobec ich otoczenia zewnętrznego. Te same fazy rozwoju powinny jednak następować wewnątrz każdej organizacji, w relacjach kierownictwa z wszystkimi zatrudnionymi w instytucji, gdzie w zdecydowanej większości mamy wciąż do czynienia z public relations w początkowym stadium rozwoju – *publicity* i informacji publicznej, stosowania wewnętrznej propagandy sukcesu i informowania załogi tylko o pozytywnych faktach w obawie, iż nadmiar innych informacji może zakłócić skuteczność

zarządzania firmą. Czekają nas jeszcze lata przekonywania menedżmentu do potrzeby przejścia w zarządzaniu do kolejnych faz rozwoju wewnętrznego PR i nawet odrzucenia tezy noblisty Miltona Friedmana, który wypowiadał się negatywnie o działaniach na rzecz społeczeństwa i środowiska, argumentując, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest tylko pomnażanie zysku.

1.2.3. Sensor bezpieczeństwa

Kiedy zastanawiamy się nad dotychczasowym znaczeniem i rolą spełnioną już przez public relations w minionym stuleciu, nasuwa się nieodparcie następujący hipotetyczny w zasadzie wniosek: odkryciu i praktyce amerykańskiego public relations zawdzięczamy być może demokratyzację komunikowania społecznego i życia publicznego, która doprowadziła do szukania dróg dialogu w sytuacjach kryzysowych.

Działania public relations można byłoby porównać do roli regulatora poczucia bezpieczeństwa, umożliwiającego pozbycie się nadmiaru niezadowolenia i gniewu w każdym społeczeństwie. Być może pierwsi świadomie działający konsultanci PR w Stanach Zjednoczonych potrafili zapobiec eskalacji niepokoju społecznego i w rezultacie przyczynili się do dalszego rozwoju demokracji w tym państwie. Zabrakło takich działań i specjalistów w ówczesnej Europie – nastąpił koszmar pierwszej wojny światowej i krwawa rewolucja bolszewicka, potem nazizm i terror komunistyczny. O public relations jako katalizatorze pozytywnych zmian społecznych znajdujemy już znamienne dowody w nowszej literaturze przedmiotu. Wspomnę tu chociażby o idei „transformacyjnego PR" przedstawianej przez Ryszarda Ławniczaka, który stara się udowodnić, że PR pomagał organizacjom przystosować się do zmiany gospodarki centralnie planowanej na wolnorynkową[7]. Zadania, jakie według tego autora miał do spełnienia PR w postkomunistycznych krajach, to przede wszystkim:

1) zbudowanie kapitalizmu z „ludzką twarzą" oraz obalenie lęków i uprzedzeń przeciwko okrutnemu kapitalizmowi, zakorzenionych poprzez propagandę socjalistyczną,

2) wykreowanie w społeczeństwie pozytywnego modelu gospodarki rynkowej i nowego systemu politycznego,

3) ułatwienie funkcjonowania gospodarki rynkowej poprzez promowanie procesu prywatyzacji, systemu podatkowego, giełdy, uatrakcyjnienie kapitału zagranicznego itp.

Dyskusję może oczywiście wywołać pytanie, kiedy pojawiło się „transformacyjne PR". W zależności od odpowiedzi rodzą się kolejne wątpliwości, gdy zechcemy odnaleźć i zidentyfikować takie organizacje czy też jakiekolwiek inne świadomie zorganizowane struktury instytucjonalne, które brały udział w realizacji PR-owskiej kampanii transformacyjnej. Jeśli używamy bowiem w środowisku zawodowym terminu „public relations", to mamy niemal obowiązek określić jednoznacznie pomysłodawców, realizatorów i treści planowanej działalności komunikacyjnej, zgodnie z przyjętymi kanonami tej sztuki. Działalność public relations nigdy nie jest i nie może być anonimowa (jak to chociażby dzieje się w przypadku propagandy). Polskie doświadczenia tamtego okresu transformacji społeczno-politycznej wskazywałyby na pierwsze ogólnokrajowe działania PR świadomie organizowane i prowadzone dopiero przy promocji programu powszechnej prywatyzacji (PPP) i systemu podatkowego (PIT i NIP), czyli na początek lat dziewięćdziesiątych – już po przyjęciu przez ustawodawcę podstawowych aktów prawnych III Rzeczypospolitej.

O pozytywnej roli działań public relations w dokonywaniu pokojowej transformacji społecznej piszą także niemieccy naukowcy. Analizuje się np. bezdyskusyjny wpływ pierwszej w posthitlerowskich Niemczech społecznej kampanii public relations DIE WAAGE (Towarzystwo na rzecz Poprawy Społecznego Przystosowania) przeprowadzonej na początku lat pięćdziesiątych przez specjalnie powołaną w 1952 roku rządową instytucję ADK (Arbeitsgemeinschaft Demokratischer Kreise)[8]. Badania opinii wskazywały, że niemieccy obywatele bardzo krytycznie oceniali swoich przedsiębiorców i nie ufali demokratycznym hasłom nowego rządu. Postanowiono wykorzystać amerykańskie doświadczenia PR na płaszczyźnie politycznej. Towarzystwo DIE WAAGE rozpoczęło w 1952 roku najdłuższą, gdyż trwającą przez 14 lat, kampanię społeczną promującą w kolejnych etapach sukcesy gospodarki rynkowej, wartości demokratycznych wyborów i wpływu obywateli na planowanie gospodarki, stopień inflacji, inwestycji kapitałowych itp., później konieczności budowy

stabilnej gospodarki, społecznej odpowiedzialności biznesu czy krytyki socjalistycznych eksperymentów w gospodarce. Ostatnie projekty w ramach tego planu realizowano w 1965 roku, kiedy gospodarka federalnych Niemiec odnosiła już niekwestionowane sukcesy w świecie.

Można mieć oczywiście uzasadnione obawy, iż tak prowadzone kampanie są bliższe działaniom propagandowym, co jednakże nie dezawuuje ich pozytywnego, edukacyjnego znaczenia w kształtowaniu pożądanych społecznie zachowań i postaw, jeśli prowadzone są zgodnie z zasadami zawodowej etyki PR-owca. W tej sferze życia społeczno-politycznego warto poszukiwać miejsca dla działalności strategów public relations. Doświadczenia uczą bowiem, że rola PR w obywatelskiej edukacji jest nie do zastąpienia inną formą komunikacji społecznej. Chodzi o obywatelską edukację, na którą składa się całokształt działań pozwalających ludziom uzyskać teoretyczną wiedzę o systemie politycznym i społecznym, by na tej podstawie mogli samodzielnie analizować zachodzące procesy polityczne, umieć je oceniać i sami włączać się w sferę polityki na szczeblu lokalnym czy ogólnokrajowym. Nazywa się to często polityczną socjalizacją obywateli i public relations mogłyby w tej dziedzinie wnieść swój znaczący wkład. Także w ostatnich latach widoczna porażka w budowie wizerunku polskich przedsiębiorców czy wielu partii politycznych i niektórych urzędów społecznych może mieć swoje uzasadnienie w lekceważeniu roli PR, szczególnie w braku szacunku dla jego podstaw, tzn. potrzeby szukania dróg dialogu i osiągania porozumienia poprzez kompromis.

Przypadek 1.1. Warto wiedzieć…

„Zakres pracy specjalisty ds. reklamy *(PR Specialist)* obejmuje planowanie i realizację działań marketingowych. Głównymi obszarami jego zainteresowań są opracowania koncepcji marketingowych, komunikacji, reklamy, badań rynkowych, działań reklamowych oraz ich nadzór. Najczęściej specjalizuje się w jednej lub kilku dziedzinach. W małych firmach zajmuje się wszystkimi zadaniami związanymi z reklamą i marketingiem. Jako specjalista od mediów jest odpowiedzialny za całościowe

zaplanowanie kampanii reklamowej firmy, pracuje także nad koncepcją celowości sposobów reklamy dla określonych grup społecznych (tzn. jaka reklama do jakiej grupy społecznej dociera).

Specjalista ds. reklamy dokonuje także wyboru środków reklamy i mediów. Pracuje nad znaczeniem poszczególnych mediów w zakresie jednej kampanii reklamowej oraz nad planowaniem ich podziału czasowego. W związku z tym zawiera umowy z wydawnictwami, radiem, telewizją, firmami plakatowymi itp.

Jako doradca ds. komunikacji planuje reklamę i promocję. Wypracowuje modele i programy komunikacyjne na podstawie danych statystycznych. W ten sposób przybliża konsumentowi dany produkt lub ich grupę za pomocą środków komunikacyjnych (prasa, plakaty, radio, telewizja, film).

Prowadzący kampanię reklamową działa w zakresie planowania, przeprowadzania kontroli działań reklamowych danej firmy. W przedsiębiorstwach mniejszych jest przede wszystkim dawcą koncepcji, dyrektorem artystycznym, produkcyjnym i zarazem autorem tekstów. Inaczej jest w sytuacji, gdy firma zleca kampanię informacyjno-promocyjną specjalistycznej agencji reklamowej. W tej sytuacji jest on specjalistą – łącznikiem między dyrekcją firmy zlecającej i agencją, przy czym decyduje o wyborze agencji i planowanych działań.

Jako specjalista ds. sprzedaży i promocji prowadzi akcje reklamowe firm zakupujących dany produkt, aby zwiększyć jego sprzedaż. Motywuje sprzedawców (hurtowników) w czasie osobistych rozmów reklamowych, aby spowodować szybszy obrót towarów (np. poprzez rabaty i inne).

Wymagania zawodowe: wyczucie formy i przestrzeni, talent organizacyjny (realizowanie zamówień), komunikatywność (doradztwo, kontakt z klientem), umiejętność pracy w grupie, elokwencja (redagowanie tekstów), logistyczno-analityczne myślenie (rozwiązywanie problemów ekonomicznych).

Opracowano na podstawie materiałów firmy Hill International”

Źródło: „Rzeczpospolita”, 24 listopada 1993 r.

1.3. Public relations jako wyższa forma komunikowania społecznego

Public relations to komunikacja społeczna z otoczeniem instytucji. To nie tylko przekazywanie komunikatów, ale także tworzenie wspólnoty w trakcie i na skutek komunikowania. PR ma pomagać poszukującym. Studia nad rozwojem public relations mogą prowadzić do wniosku, iż całe zainteresowanie i popularność PR jest rezultatem ewolucyjnego charakteru społecznej komunikacji, dowodem ciągłego sondowania przez ludzi użytecznych informacji.

Definiowanie public relations jest zróżnicowane w zależności od kontekstu, w jakim realizowane są badania, od czasu, miejsca i grupy zawodowej i społecznej, której PR dotyczy. Inaczej PR postrzegają ekonomiści, inaczej politycy, działacze społeczni, aktywiści organizacji charytatywnych, ruchów ekologicznych, mniejszości etnicznych czy grup religijnych. Także wykształcenie techników i strategów PR oraz wykształcenie badaczy zajmujących się teorią i praktyką public relations nie pozostaje bez wpływu na pojmowanie i definiowanie tego pojęcia i działania. Wpływ na kierunki rozwoju, zakres działalności, wybór narzędzi, a także metod oddziaływania mają ludzie o różnych zainteresowaniach, odmiennych doświadczeniach, dysponujący zróżnicowanym warsztatem badawczym i możliwościami materialnymi oraz potencjałem ludzkim. W konsekwencji mamy do czynienia z brakiem spójności, eklektyzmem i heterogenicznym charakterem badań nad PR, jak i samym rozumieniem potrzeb i wymagań tej dyscypliny jak najbardziej praktycznej (por. przypadek 1.1). Można więc mówić o podejściu ekonomicznym, psychologicznym, socjologicznym, historycznym czy dziennikarskim. Chciałbym tu zaproponować perspektywę nauk społecznych, która prawdopodobnie jest najbliższa naturze i filozofii narodzin public relations.

Komunikowanie jest fundamentem wszystkich procesów społecznych. Bez porozumiewania się człowiek nie może funkcjonować w grupie. Człowiek nie może żyć pozbawiony prawa do komunikowania się z innymi. Został stworzony do relacji z innymi ludźmi i komunikacja zaistnienie tej relacji umożliwia. Relacja kształtuje człowieka, przyczynia się do jego

wzrostu intelektualnego i osobowościowego. Takie relacje w liczbie mnogiej potęgują wartości, jakie można uzyskać w procesie komunikacji, pod warunkiem że oparte są jeszcze na pewnym fundamencie moralnym.

1.3.1. Świadome planowanie komunikacji w demokratycznym społeczeństwie

Wielu uczonych dowodzi, że społeczeństwa nie tylko istnieją, ale również i rozwijają się dzięki wymianie informacji, a wytworzone przez siebie symbole dziedzictwa kulturowego mogą przekazywać następnym pokoleniom tylko w procesie komunikacyjnym[9]. Ta transmisja dziedzictwa odbywa się na różnych poziomach życia społecznego przy użyciu różnych, określonych przez sytuacje i możliwości środków, a charakter samego komunikowania może kształtować funkcjonalność i efektywność tego aktu. Sposób, narzędzia i środki, jakimi człowiek się komunikuje, wpływają na to, jakie skutki wywoła. Wiedzieli i doświadczali tego ludzie od początku swego świadomego życia na Ziemi. Przez tysiąclecia uczyli się wykorzystywania różnych narzędzi informacji, przekonywania i perswazji. Korzystali najpierw ze swojej siły fizycznej i inteligencji, potem z władzy, którą zapewniały zaciągi najemników, pot i krew niewolników, rzesze usłużnych pochlebców i wynagradzanych różnymi przywilejami poetów, pisarzy, malarzy i innych artystów. Te niezliczone rzesze najczęściej bezimiennych ludzi tworzyły encyklopedię wiedzy o sztuce przekonywania do swoich racji, posługiwania się nimi dla swoich korzyści – kształtowały w ten sposób nasze dziedzictwo, które każde pokolenie przekazuje wzbogacone o kolejne doświadczenia swoim następcom. Specjaliści public relations wykorzystują w ten sposób dorobek wszystkich pokoleń także w zakresie propagandy i reklamy, erystyki i retoryki, sztuki perswazji, polityki i technik sprzedaży, socjologii, psychologii, ekonomii i współcześnie – marketingu, nauk o zarządzaniu, nauk technicznych i nieodgadnionych jeszcze możliwości Internetu. Stąd też można znaleźć zwolenników tezy, iż public relations istnieje tak długo jak długo żyją ludzie na naszej planecie. Nic bardziej błędnego, gdyż public relations nazywać powinniśmy to, co chcemy świadomie zrobić

w warunkach wolności słowa, wolnego rynku i pluralizmu mediów warunkujących wspólnie swobodę komunikacji społecznej. Nie było to możliwe aż do XX wieku.

Warto jednakże zauważyć, że heterogeniczność sztuki PR może być dla niego błogosławieństwem, daje szanse ciągłego rozwoju i doskonalenia, gdyż – będąc paletą tak wielobarwnych technik i narzędzi – daje twórcy możliwości kreacji społecznego dialogu. Można powiedzieć, iż uzależnienie sztuki PR od wielopokoleniowego dorobku tak wielu dziedzin wiedzy i dyscyplin naukowych stwarza możliwości uzyskania efektu synergii, skuteczniejszej komunikacji społecznej, niż wynikałoby to z sumy ich oddzielnych działań.

Komunikowanie jest procesem przekazywania i rozpowszechniania treści, które są dostępne potencjalnemu odbiorcy. Podstawową cechą samego aktu komunikowania, którego celem jest nawiązanie porozumienia między jego uczestnikami, powinna być dwustronność (symetria). To nawiązanie porozumienia następuje poprzez kontakt bezpośredni lub pośredni – za pośrednictwem określonego medium. Rozpatrując zatem PR jako proces komunikowania, zawsze zakładamy udział dwóch podmiotów: nadawcy i odbiorcy, zamieniających się rolami w trakcie komunikowania. Będzie to więc komunikowanie dwukierunkowe, interakcyjne, nakierowane na osiągnięcie porozumienia. Taki sposób komunikowania jest charakterystyczny dla systemów demokratycznych, których podstawą i źródłem rozwoju jest swobodny przepływ informacji i nieograniczony dostęp do różnych źródeł informacji. To są podstawowe katalizatory public relations, bez których PR nie istnieje. Można powiedzieć, że PR nie mogło się pojawić, zanim nie zaistniały wymienione wyżej warunki do nieskrępowanego organizowania procesu komunikacji międzyludzkiej.

1.3.2. Funkcje i typy komunikacji

Jeśli przyjrzymy się podstawowym funkcjom komunikowania społecznego, do których zalicza się funkcje: informacyjną, motywacyjną, kontrolną i emotywną[10], to możemy wyróżnić podobne zadania również w public relations. Teza ta nie stoi w sprzeczności z omawianymi szeroko w literaturze przedmiotu trzema funkcjami PR w organizacji, np. funkcją

informacji, nazywaną też funkcją komunikacji, oraz funkcją marketingu i funkcją zarządzania[11], czy funkcjach: integracyjnej, koordynacyjnej i komunikacyjnej[12]. Moim zdaniem funkcje marketingu i zarządzania czy integracyjna i koordynacyjna są pochodnie zależnymi od funkcji komunikacyjnej (informacji), bez której nie mogłyby być samodzielnie realizowane.

Wracając do paradygmatu podstawowych funkcji komunikacyjnych, można zauważyć, że w przypadku PR funkcja informacyjna wyraża się w przekazywaniu odbiorcom komunikatu dotyczącego określonych zdarzeń, opinii i procesów, pozwalających kształtować stosunki z otoczeniem, funkcja motywacyjna zaś opiera się na dostarczaniu odbiorcy argumentów wpływających na ich postawę, zachowania i postępowanie. Funkcja kontrolna PR pomaga w kierowaniu zachowaniami grup ludzkich, a emotywna umożliwia wyrażanie emocji, frustracji, radości czy niezadowolenia. Wszystkie te funkcje występują, używając typologii Francisa Balle'a[13], w czterech głównych typach komunikowania społecznego:

- interpersonalnym,
- instytucjonalnym,
- lokalnym,
- masowym.

Poszczególne typy komunikowania nie są systemami zamkniętymi, lecz funkcjonują na wszystkich płaszczyznach organizacji społecznej, podtrzymując jej ciągłość kulturową i cywilizacyjną poprzez mobilizowanie do działania. Jest to możliwe poprzez wypracowywanie mechanizmów zapewniających pokojowy współudział w ich rozwoju wszystkich partnerów społecznych.

Wszystkie wymienione typy komunikowania społecznego nie tworzą odrębnych przestrzeni społecznych, lecz funkcjonują w demokratycznych państwach komplementarnie i jednocześnie na wszystkich poziomach każdej organizacji. Przy pluralistycznej opinii publicznej, będącej mozaiką różnych, nawet rozbieżnych interesów, potrzeb i wartości, przy szukaniu sposobów na osiągnięcie społecznej zgody i akceptacji potrzeby dialogu i poszanowania praw wszystkich uczestników, podstawowym i długofalowym celem działań komunikacyjnych jest porozumiewanie się i budowa zaufania między instytucjami a ich społecznym otoczeniem –

public relations stał się zatem bardziej rozwiniętą formą komunikowania społecznego. Public relations operuje bowiem zarówno wszystkim typami, jak i formami komunikowania i na tym gruncie coraz poważniejsze staje się zaliczanie public relations do dyscypliny nauki o komunikowaniu bądź też jako formy zarządzania komunikacją[14].

Nie ma wątpliwości, iż wszystkie działania public relations tworzą publiczny system komunikacji i mają charakter działalności społecznej. W świetle powyższych rozważań public relations można traktować jako formę komunikowania społecznego w kraju demokratycznym, w którym funkcjonują zasady swobodnego przepływu informacji, wolne media i wolny rynek. Jest to wyższe stadium rozwoju komunikacji międzyludzkiej w społeczeństwie zdążającym w kierunku państwa obywatelskiego. Podstawowym akceleratorem wyłonienia się i rozwoju public relations było pojawienie się nowych uczestników komunikowania na przełomie XIX i XX wieku: właścicieli wielkich fortun i robotników, menedżerów i konsumentów, polityków i wyborców, z których każda grupa pragnęła mieć swój udział w komunikowaniu, a tym samym przyczyniała się do ewolucyjnego rozwoju społecznej komunikacji.

1.4. Techniki negatywnej propagandy – tzw. czarny PR i *media spinning*

Jeśli zgadzamy się z tezą, iż celem każdej działalności public relations jest zdobywanie szacunku i przyjaźni oraz promowanie wartości poprzez perswazję, to dlaczego tak spokojnie reagujemy na opinie o istnieniu tzw. czarnego PR?

Można usłyszeć różne usprawiedliwienia używania pojęcia „czarny PR”. Podawany jest hipotetyczny przykład, który może się zdarzyć w wielu przedsiębiorstwach:

Firma A wyprodukowała partię opon z ukrytymi wadami, które mogły mieć tragiczny wpływ na bezpieczeństwo użytkowników. Kierownictwo firmy nie podjęło jednak żadnych działań i starało się ukryć ten fakt. O wadliwych oponach dowiedziało się kierownictwo konkurencyjnej firmy Z i zawiadomiło dziennikarzy. W rezultacie ukazała się seria krytycznych

tekstów o przestępczej działalności firmy A, która naraziła wielu użytkowników dróg na niebezpieczeństwo utraty życia.

Poinformowanie dziennikarzy uznano za przykład czarnego PR. Czy słusznie?

Niesłusznie. Po pierwsze, zdarzenie to i donos firmy Z nie miały nic wspólnego z zaplanowanym, systematycznym działaniem komunikacyjnym, co jest przecież najważniejszym składnikiem każdej definicji public relations, czyli nie miało wiele wspólnego ze sztuką PR. Oskarżenie w formie donosu na konkurencję było usprawiedliwione koniecznością obrony interesu społecznego i można byłoby wręcz uznać go za obowiązek obywatelski. Oczywiście pojawia się pytanie, czy ten obowiązek obywatelski powinien być spełniony poprzez powiadomienie mediów, czy raczej prokuratury o popełnionym przestępstwie.

Skandaliczne jednak było przede wszystkim zachowanie kierownictwa i działu public relations firmy A, którzy nie potrafili sprostać podstawowym obowiązkom wobec swoich klientów. Można też zapytać, dlaczego PR-owcy z firmy Z nie skontaktowali się wcześniej ze swoimi kolegami z firmy A i nie zapytali o przyczyny milczenia. Nie zgodziłbym się jednak z nazwaniem tego zdarzenia „czarnym PR". Jeśli już chcemy użyć pojęcia PR w tym kontekście, to powinniśmy mówić o przykładzie karygodnie prowadzonej działalności PR-owskiej przez firmę A. Pracownicy firmy Z mogą natomiast zawsze odwołać się do kodeksu cywilnego i zasady wyższej konieczności, czyli poświęcania dobra mniej wartościowego (podejrzenie o nieuczciwą konkurencję) dla bardziej wartościowego (ratowanie ludzkiego życia) i nie powinni nazywać tego public relations.

Może zdarzyć się też taka sytuacja, w której mamy wyraźnie do czynienia z zaplanowaną i przemyślaną kampanią oczerniania konkurencji, działaniami dezintegracyjnymi, ukrytymi źródłami inspiracji środowiska dziennikarskiego, stałą systematycznie prowadzoną intoksykacją opinii publicznej, polityków i organów śledczych. Czy takie działania spiskowe upoważniają do nadania im piętna „czarnego PR"? Czy jakakolwiek inspirowana, planowana kampania medialna ma być utożsamiana z działalnością public relations? Odpowiedź pozytywna na te pytania świadczyłaby o braku zrozumienia istoty public relations i utożsamiania każdej celowej akcji informacyjnej czy raczej dezinformacyjnej z nazwą

public relations, co byłoby wyraźnym i niczym nieuprawnionym nadużyciem.

W zachodniej literaturze przedmiotu znany jest już od lat termin „media spinning". Mianem tym określa się pogardliwie sposób uprawiania polityki informacyjnej opartej na działaniu za kulisami, manipulowaniu faktami i ludźmi mediów, reglamentowaniu informacji, podsuwaniu dziennikarzom do interpretacji i skomentowania różnych dokumentów, negatywnej propagandzie w mediach opartej najczęściej na zmyślonych lub niesprawdzalnych, ale prawdopodobnych zdarzeniach. O konkretnych przykładach *media spinningu* w Polsce mówiono by zapewne głośno podczas ewentualnych prac parlamentarnej komisji, która miałaby zbadać, jak to określali pomysłodawcy, „przypadki patologicznych kontaktów służb specjalnych i mediów w latach 1990-2006"[15].

W działalności ocenianej dotychczas jako „czarny PR" mamy do czynienia zawsze z manipulacją, czyli z takim stosowaniem i dozowaniem informacji prawdziwych i fałszywych, by zdobyć odbiorcę i całe grupy społeczne[16]. Czyniono tak od tysiącleci, by móc rządzić i mieć korzyści z władzy. W obszarze zarządzania informacją wciąż manipulacja jest traktowana jako narzędzie służące pokonaniu konkurencji.

Przypadek 1.2. Na celowniku czarnego PR-owca

„Plotka, pomówienie, oszczerstwo, zmanipulowana informacja – Polska coraz częściej staje się obiektem ataku «czarnego PR-u». Niestety, nie zawsze potrafimy dać mu odpór.

O istnieniu czarnego PR większość z nas dowiedziała się dzięki Jackowi Kurskiemu, który podczas kampanii wyborczej zaczął snuć domysły na temat służby dziadka Donalda T\iska w oddziałach Wermachtu. W świecie biznesu chwyty poniżej pasa, mające na celu zdyskredytowanie drugiej strony, stosowane są od zawsze. Polska jako państwo coraz częściej staje się obiektem takich ataków. Czy umiemy sobie z nimi poradzić?

[…] Pomimo poważnych zarzutów stawianych w sprawie kontraktu na dostawy broni do Iraku rząd nie zajął oficjalnego stanowiska w tej sprawie. Mimo uszu puściliśmy wypowiedź

ministra Wolfa oraz informacje norweskiej prasy sprzed kilku tygodni o polskim mięsie zarażonym salmonellą, chociaż wiele wskazuje na to, że były to zwykłe pomówienia związane z nieporozumieniami między polskim dostawcą a jego norweskim kontrahentem.

[…] Maciej Grabowski z IBnGR tłumaczy, że rozmaite chwyty stosowane przez konkurujące ze sobą firmy – które mają osłabić, zdyskredytować, podważyć zaufanie kontrahentów i klientów – chociaż mało eleganckie, to jednak mieszczą się w ramach gry rynkowej. Trzeba się do nich przyzwyczaić, ale też stanowczo reagować, gdy ktoś próbuje psuć naszą markę.

(INTERIA.PL/inf.wlasna)”

Źródło: www.biznes.interia.pl/news z 13 grudnia 2005 r.

Uważa się, że rozwojowi technik manipulacyjnych sprzyja ideologia współzawodnictwa i dążność do pokonywania rywali. Także doświadczenia rewolucji bolszewickiej i budowy systemu komunistycznego czy rozwoju faszyzmu, nazizmu, propagandy ludobójstwa i wyższości rasowej rozluźniły granice ludzkiej moralności, przyzwolenia na gwałt, kłamstwa i zbrodnie. Tym łatwiej akceptowano manipulowanie faktami i dezinformację, jeśli prowadziło to tylko do generowania zysków, zdobycia władzy i bogactwa; nie oczekiwano już respektowania wartości moralnych, jeśli tylko nie łączyło się to ze zbrodnią. Niektórzy specjaliści PR mogli ulegać pokusie manipulowania informacjami, jeśli to ich zdaniem służyło budowaniu porozumienia między organizacją a społeczeństwem. Kierownictwo wielu organizacji oczekuje wręcz od nich takich metod działania, by osiągnięcie sukcesu odbywało się nawet kosztem łamania zasad etycznych.

Czym jest bowiem w swej istocie działalność nazywana „czarny PR” (zamiast na przykład, co byłoby bardziej zrozumiale, *media spinningiem*)? Najbardziej skondensowane wyjaśnienie mogłoby brzmieć: to, co określane jest jako „czarny PR”, to w istocie świadomie zaplanowane działanie informacyjne na szkodę innego podmiotu (instytucji, organizacji, narodu lub indywidualnego człowieka). Jest to działanie najczęściej skryte, wykorzystujące informacje bez zgody osoby czy instytucji, której dotyczy,

i ma na celu podważenie czyjejś pozycji na rynku, autorytetu i wiarygodności lub też wizerunku firmy lub osoby. Nietrudno zauważyć, że to wyjaśnienie nie ma wiele wspólnego z definicjami public relations, ale jest typowe właśnie dla *media spinningu.*

Warto dodać, że ludziom uprawiającym podobną działalność nie udałoby się osiągnąć żadnego sukcesu, gdyby nie mieli współpracowników w środkach masowego przekazu. Tego typu działalność jest świadectwem nie tylko słabych korzeni etosu zawodowego konsultantów public relations, ale także dowodem na nieetyczne zachowanie dziennikarzy, którym brakuje poczucia odpowiedzialności przy zbieraniu informacji i wykorzystywaniu różnych źródeł. Na podstawie niesprawdzonych doniesień i pseudoekspertyz gotowi są opublikować każdą sensacyjną wiadomość. Co robić, by ograniczyć ten „czarny PR" czy *media spinning?* Przede wszystkim mówić o tym głośno, uczyć, czym jest public relations, i razem z dziennikarzami pokazywać wszystkie próby manipulacji i oszukiwania ludzi.

W Stanach Zjednoczonych najbliższy tej nazwie termin „black PR" jest kojarzony z działalnością public relations wśród czarnej ludności Ameryki, wyszukiwanie zaś i manipulowanie informacjami oraz zniekształcanie czy też próby kształtowania negatywnego wizerunku rywali lub politycznej czy biznesowej konkurencji nazywa się „black magic" – czarnymi sztuczkami, lub *media spinningiem*, a ludzi tę działalność uprawiających jako „spin doctors". Język polski jest bogaty w różne określenia z zakresu czarnej propagandy, negatywnej reklamy, dezinformacji, propagandy marketingowej, agresywnego marketingu itp. Politycy także podpowiadają kolejne terminy, które pełniej odpowiadają stosowanym często nieetycznym metodom zdobywania i rozpowszechniania negatywnych w treści informacji: „zdobywanie haków", „kopanie dołków", robienie „koło pióra", szmacenie, wojna psychologiczna, agenturalny wywiad operacyjny itp.

1.5. Wynaturzenia w działaniach public relations

Po latach obserwacji zachowań polskiego środowiska PR-owców można wyciągnąć wniosek, że działa ono w pewnej zastanawiającej antynomii symboli. Ta swoista aberracja polega na łączeniu działań o różnym

rodowodzie pojęciowym – mam na myśli mieszanie przez praktyków ideowej misji organizacji z jej praktyczną już marketingową wizją. W rezultacie typowe działania marketingowe mające zachęcić do zwiększenia sprzedaży nazywa się działaniami public relations lub np. PR produktu. Wystarczającym usprawiedliwieniem ma być wskazywanie w literaturze o marketingu właśnie terminu „public relations" jako narzędzia promocji. Można mieć pretensje do Philipa Kotlera, iż przyczynił się do tak instrumentalnego traktowania PR jako sztuki komunikowania się z ludźmi do celów ściśle merkantylnych, ale też byłoby z jego strony dużym błędem nie dostrzegać w drugiej połowie XX wieku wzrastającego społecznego znaczenia PR w poszukiwaniu skutecznych dróg porozumienia się z konsumentem. W rezultacie najważniejszym motywem zainteresowania się public relations wśród menedżerów jest głównie cel marketingowy, ewentualnie chęć usprawnienia zarządzania firmą w związku z coraz groźniejszą konkurencją na rynku.

1.5.1. Marketingowe narzędzie promocji

W wielu organizacjach możemy spotkać się z opinią, iż marketingowe public relations (MPR) nie tylko skutecznie wspiera, ale i zastępuje bardziej standardowe działania komunikacyjne. Uważa się, że MPR buduje świadomość i wizerunek marki, produktu, firmy, a także kształtuje lojalność konsumentów. Jest synonimem dla całego kompleksu *promotion-mix* lub też obejmuje grupę wszystkich działań reklamowych, działań z zakresu marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży. Obejmuje więc już cały proces planowania, realizacji i oceny wyników programów marketingowych, które zachęcają do zakupu produktu i zaspokajają potrzeby konsumentów, gdyż są podporządkowane celowi nadrzędnemu – osiągnięciu zysków przez firmę.

Jeden z największych w Polsce autorytetów w dziedzinie teorii public relations Krystyna Wojcik wylicza kilkanaście argumentów, które w przekonaniu przedsiębiorców sprawiają, że PR jest źródłem korzyści marketingowych. Wśród nich znajdują się[17]:

- walka na rynku odbywa się na percepcję, nie na produkty,

• dobry, wyrazisty wizerunek sprzyja rozpoznawalności, indywidualizacji przedsiębiorstw,
• transfer *image* i efekt aureoli przenoszone są na opinie o produktach i całej ofercie firmy,
• funkcja orientacyjna jest kryterium jakości,
• PR pełni rolę przynęty,
• lepsza opinia o przedsiębiorstwie to zaufanie do nowych produktów,
• PR może uczestniczyć w realizacji strategii marketingowych produktów,
• PR odpowiada na pytania nabywców na temat tego, kto stoi za oferowanymi produktami,
• PR odpowiada na narastające żądania konsumentów odnośnie do pogłębionych informacji o towarach,
• postępowanie i nastawienie konsumentów do oferentów i ich produktów w znacznym stopniu znajduje się pod wpływem otoczenia, publiczności,
• techniki PR nadają się dobrze do „obrony" produktów, które natrafiły na opór i uprzedzenia potencjalnych nabywców,
• następuje wzrost kosztów reklamy,
• techniki PR dobrze nadają się do promowania towarów, których reklama jest zabroniona lub ograniczona.

Ten spis powodów zainteresowania PR-em przez ekonomistów jest tak istotny w każdym biznesie, iż trudno oczekiwać, by dyskutowano jeszcze o pozamarketingowym znaczeniu działalności public relations z wszystkimi tego społecznymi konsekwencjami. Czasami można odnieść wręcz wrażenie, że na wielu sympozjach i różnych konferencjach poświęconych oficjalnie technikom i narzędziom public relations mamy w rzeczywistości do czynienia z omawianiem i oceną skuteczności działań tylko marketingowych, gdyż organizatorom tych spotkań przyświecała myśl „uszlachetnienia" dyskusji o technikach i narzędziach sprzedaży modnym, promocyjnie przyciągającym klientów pojęciem „public relations". Za błąd akademicki należałoby uznać utożsamianie przez wychowanków wszystkich niemal szkól zarządzania i marketingu terminu „public relations" z każdą działalnością promocyjną, reklamową i marketingową, która pomaga sprzedać towar. Czasami tylko wymiennie nazywane jest to zintegrowanym komunikowaniem marketingowym lub też marketingowym

public relations i nie wspomina już o społecznej filozofii PR, uznając to za zbyteczną w firmie dziedzinę zarządzania informacją, która nie ma bezpośredniego wpływu na skalę zysku przedsiębiorstwa.

Na szczęście zaczynają się pojawiać opinie, że łączenie public relations z marketingiem jest w skutkach irracjonalne z punktu widzenia strategicznych interesów każdej organizacji. Wciąż jednak ważniejsi są specjaliści od marketingu, którzy w etycznym public relations dostrzegają zarzewie potencjalnych konfliktów ze swoimi interesami. Z badań przeprowadzonych kilka lat temu, o których możemy poczytać chociażby na stronie Proto.pl, wynika, że tylko 5% polskich organizacji miało samodzielne komórki PR, a pozostałe, zatrudniające także ludzi określanych jako specjaliści PR, sytuowało ich przede wszystkim w działach marketingu. Czy to oznacza, że zatrudnieni tam PR-owcy mają realne szanse wpływania na tożsamość firmy, uczestniczą w zarządzaniu przepływem informacji w firmie i firmy z otoczeniem? Można domniemywać, iż w takiej marketingowej strukturze przedsiębiorstwa jego cala wartość równa się tylko rynkowej wartości wyprodukowanego towaru i fizycznej substancji firmy.

Wspomniany strateg i misjonarz marketingu Philip Kotler[18] cytowany jest w książce Ala i Laury Ries *Upadek reklamy i wzlot public relations*[19] jako prorok malejącego znaczenia reklamy na rzecz PR, który ma większe szanse na dotarcie z przekazem do klienta ignorującego reklamę i borykającego się z ciągłym brakiem czasu. W rezultacie PR traktowany bywa jako bardzo użyteczny instrument promocji i tym samym ważny element działań marketingowych. Nazywany bywa strategicznym instrumentem działania firmy, służącym kreowaniu pozytywnego wizerunku i budowaniu więzi z otoczeniem. Poprzez tworzenie przyjaznego firmie klimatu sprzyja jej rozwojowi i tym samym wzmocnieniu jej pozycji rynkowej, która będzie też uważana za organizację użyteczną społecznie, jeśli przekona otoczenie o swoim postępowaniu uwzględniającym potrzeby społeczne[20].

Działalność PR jako zorientowana społecznie komunikacja przedsiębiorstwa zawsze pokazuje szerszy kontekst aktywności każdej organizacji. Cala teoria i praktyka PR polega przecież na komunikowaniu się – nie na komunikowaniu czegoś komuś, lecz na komunikowaniu się z kimś – z otaczającymi nas ludźmi, którzy razem z nami pracują,

i wszystkimi innymi ludźmi, dla których coś robimy lub też nasza działalność ich interesuje albo mogłaby zainteresować. Jest to więc zawsze proces dwukierunkowy, złożony w mniejszym lub większym stopniu z poszukiwania, analizowania, przetwarzania, selekcji informacji i po właściwym opracowaniu przekazywania jej w różnorodnej postaci wszystkim zainteresowanym. Celem ma być porozumienie się, zaakceptowanie i dialog oparty na uznaniu prawa każdego z nas do koegzystencji. Public relations jest ze swej pierwotnej natury świadectwem ducha pojednania, narzędziem przyjaźni i szacunku dla innych, z którymi chcemy razem pracować i rozwijać się. We wszystkich istniejących definicjach nie można lekceważyć odwoływania się do potrzeby etycznego zachowania – nawet jeśli *expressis verbis* nie pojawia się tam pojęcie etyki, to mówi się o poczuciu odpowiedzialności, uczciwości i szacunku dla innych. Trudno zresztą byłoby oczekiwać moralnej akceptacji działań nie do pogodzenia z najczęściej występującym celem PR, jakim jest „pozytywny wizerunek".

1.5.2. Mieszanie funkcji

Skąd to mieszanie funkcji PR z funkcjami marketingu? Wydaje się, że odpowiedzi powinniśmy szukać w teorii i praktyce zarządzania organizacjami, gdzie mówi się o zarządzaniu marketingowym i PR jako funkcji zarządzania. PR jest tam analizowany z uwagi na swoją funkcję zarządzania komunikacją przedsiębiorstwa z otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym), które ma służyć wypełnianiu misji firmy. Marketing traktowany jest natomiast jako podstawowa funkcja przedsiębiorstwa, która łączy potrzeby i oczekiwania aktualnych bądź potencjalnych nabywców oraz pracowników z każdym z obszarów jego działalności.

Barbara Rozwadowska zauważyła już, że definicje zarządzania marketingowego oraz PR jako funkcji zarządzania wykazują wiele cech wspólnych. Obie zawierają: proces planowania, uczestnictwo w procesie wymiany, identyfikację grup docelowych oraz dążenie do satysfakcji[21]. PR to zarządzanie procesem, którego celem jest osiągnięcie i utrzymanie harmonii między organizacją i jej otoczeniem, wywoływanie pozytywnych dla organizacji zachowań grup społecznych, czyli tworzenie pozytywnego

nastawienia wobec przedsiębiorstwa. Zarówno PR, jak i marketing pełnią także wspólnie (lub równolegle) funkcję integracyjną. Marketing integruje te decyzje i rodzaje aktywności firmy, które dotyczą rynku, funkcja integracyjna PR dotyczy zaś wszystkich obszarów związanych z polityką zarządu i relacji z otoczeniem. W sumie marketing i PR mają związek z każdym aspektem działalności przedsiębiorstwa: produkcją, usługami, finansami i personelem. Słusznie jednak amerykańscy badacze zauważają, że istnieje podstawowa różnica między marketingiem a PR: marketing sprawdza się tylko w funkcji liniowej, a public relations jest nie do zastąpienia w funkcji sztabowej (doradzaniu), inaczej mówiąc: w dobrze prosperującym przedsiębiorstwie marketing to taktyka, public relations to strategia[22]. Powiedziałbym więcej: podstawowa różnica między PR a marketingiem polega na zakresie odpowiedzialności i możliwości obu specjalizacji: marketing utożsamiany bywa czy też odnosi się przede wszystkim do działalności gospodarczej człowieka, podczas gdy public relations ma wpływ i dotyczy wszystkich form jego życia społecznego.

Warto przypomnieć, że mimo ogromnej roli, jaką odgrywa komunikacja wewnętrzna w organizacjach, badania przeprowadzone w 2004 roku w Polsce wykazują[23], że prawie w co piątej firmie brakuje specjalistów od komunikacji wewnętrznej, a strategię komunikacji wewnętrznej ma tylko 52% badanych firm. Do głównych celów zaliczają informowanie pracowników, integrowanie oraz zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji. O pozyskaniu wsparcia pracowników, symetrycznej komunikacji dwustronnej, edukacji wiedziała znikoma część badanych. Organizacje nie są świadome tego, że sprawne komunikowanie wewnętrzne ma wpływ także na rolę i pozycję zajmowaną przez organizację na rynku.

Nasycenie literatury ekonomicznej oraz z zakresu teorii organizacji i zarządzania teoriami marketingowego public relations czy wręcz utożsamiania public relations tylko z narzędziami promocji sprawia, że w wielu polskich przedsiębiorstwach PR

i marketing umieszcza się łącznie w strukturze organizacyjnej. Ta nieszczęsna praktyka działa w konsekwencji na szkodę dalszego rozwijania się wiedzy o pełnionych społecznie funkcjach public relations. Sprowadza znaczenie PR do ubogiego czynnika decydującego w mniejszym lub większym stopniu o sukcesie rynkowym. Kwiatek przypina się do kożucha.

Przypadek 1.3. Szefowie MTK nie pomogą ofiarom katastrofy

„Szefowie Międzynarodowych Targów Katowickich nie chcą pomóc rodzinom ofiar sobotniej katastrofy. Ignacy Krasicki z agencji reklamowej, który miał zadbać o wizerunek firmy, namawiał ją do zapłacenia 1 mln zł zadośćuczynienia, ale spółka odmówiła. Przedstawiciele MTK mieli wczoraj publicznie wystąpić przed dziennikarzami, konferencję odwołano.

Dlatego nie będę już współpracował z targową spółką – oznajmił nam wczoraj Ignacy Krasicki z agencji reklamowej Art.-Media. Ujawniliśmy, że targi nie wiedzą, jak pomóc ofiarom, ale za to wynajęły Krasickiego do poprawy wizerunku. Doszedłem do wniosku, że moja praca w spółce mogłaby być źle postrzegana – przyznał nam Krasicki. Nieoficjalnie dowiedzieliśmy się, że zrezygnował, gdy okazało się, że targi nie chcą pomóc finansowo ofiarom".

Źródło: www.gazeta.pl z 3 lutego 2006 r.

Mamy także przykłady działań zarządów przedsiębiorstw, które decydują się na zwolnienie specjalistów PR, kiedy ci nie chcą uczestniczyć w procederze „lukrowania czy ulepszania rzeczywistości" według wskazań działu marketingu. Zatrudniano tam w zamian rzecznika prasowego, którego obowiązkiem było tylko reprezentowanie opinii zarządu i wykonywanie bez komentarza wszystkich jego decyzji oraz wytyczonych zadań. Rzecznik prasowy był posłusznym narzędziem w manipulowaniu informacją, podczas gdy konsultanci PR mieli zbyt dużo zastrzeżeń wobec prowadzonej polityki komunikacyjnej tej instytucji.

1.6. Społeczne rozumienie terminu public relations

W latach siedemdziesiątych w Polsce na studiach politologicznych uczono, że public relations jest „kapitalistyczną propagandą stosunków z publicznością i wpływania na nią", specjalistów PR określano zaś jako

„sprzedawców postaw społecznych”, którzy przeprowadzają na zlecenie sztabów wyborczych w rozwiniętych krajach kapitalistycznych wielkie kampanie polityczne podobnie jak organizuje się duże kampanie reklamowe. Trzeba też dodać, że w owym czasie, jak przekonał się osobiście autor tego opracowania podczas pobytu w szkołach dziennikarskich największych amerykańskich uniwersytetów, także w Stanach Zjednoczonych krążyły lekceważące opinie o specjalistach PR, o których opowiadano, iż są to często ludzie, którym nie powiodło się w zawodzie dziennikarskim, lub osoby zatrudnione w marketingu zajmujące się za duże pieniądze promocją produktów i wizerunkiem firm oraz *publicity* polityków. Najczęściej – dodawano – bez poczucia odpowiedzialności i zasad etycznych. W szanującym się towarzystwie profesjonalistów od komunikacji społecznej PR-owców unikano jak ludzi podejrzewanych o niecne postępki. Trzeba było wielu lat pracy amerykańskich organizacji zawodowych, by ten negatywny stereotyp PR zaczął się zmieniać. Na początku lat dziewięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych o public relations mówiono już jako o ważnej społecznie dziedzinie nauki o komunikowaniu, która może mieć kolosalny wpływ na zachowania ludzi. Podkreślano także, jak ważną rolę może spełniać profesjonalnie i etycznie prowadzone public relations w transformacji społeczeństw państw postkomunistycznych.

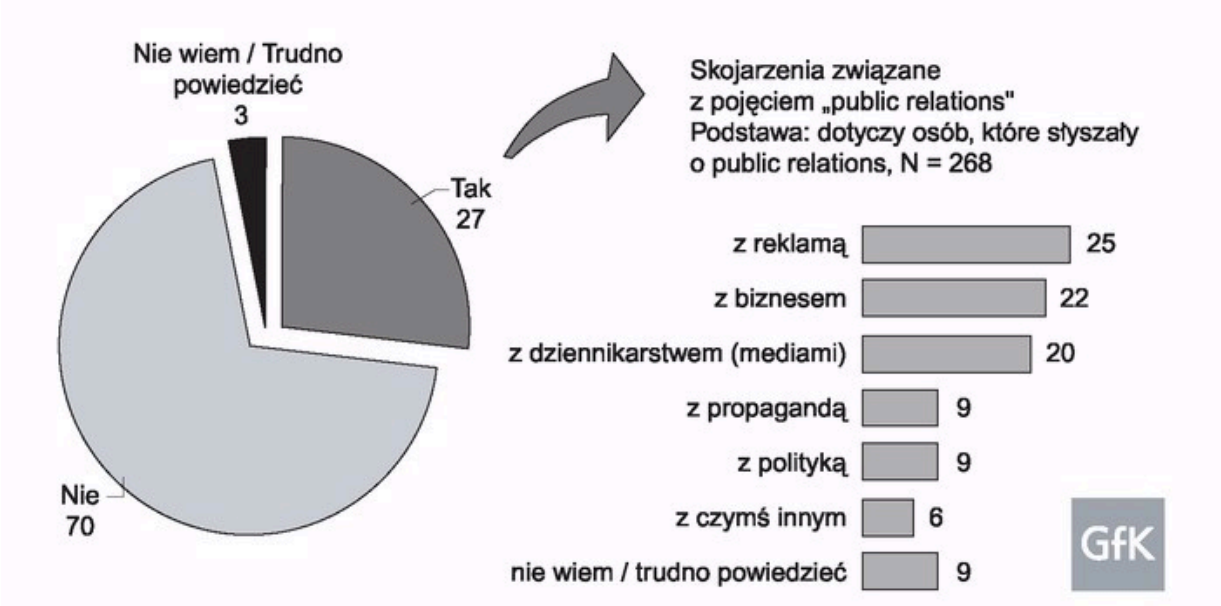
W Polsce lat dziewięćdziesiątych zmiany gospodarcze i polityczne skłaniały do rewizji znaczenia wielu pojęć. Uczyliśmy się też zupełnie nowych terminów, które wcześniej nie były nam potrzebne, gdyż nie mieliśmy żadnych szans, by z nich korzystać. Któż wówczas mógł być zainteresowany *venture capital*, akcjami przedsiębiorstw, rynkiem giełdowym i pozagiełdowym, walnym zgromadzeniem akcjonariuszy, konwersją, biurem maklerskim, rachunkiem papierów wartościowych, kapitałem akcyjnym, alokacją spółek itd.? Przeprowadzona na początku lat dziewięćdziesiątych z dużym powodzeniem (95,9% dorosłych obywateli odebrało świadectwa udziałowe) kampania Programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych starała się naszemu społeczeństwu przybliżyć plan powszechnej prywatyzacji i nauczyć nas – właścicieli świadectw udziałowych – fachowej terminologii, ale wkrótce przekonaliśmy się, że z obiecywanych korzyści materialnych niewiele nam zostanie. Bez wątpienia pozostały w mediach i w języku publicystów ekonomicznych

terminy związane z giełdą i wolnym rynkiem. Zaczęliśmy oswajać się także z terminem „public relations", który wkrótce został uznany przez językoznawców za spolszczony rzeczownik niemęskoosobowy, nieodmienny i bez liczby pojedynczej[24], co też nie jest już obowiązującym kanonem w literaturze przedmiotu, o czym pisaliśmy we „Wstępie".

Jesienią 2005 roku zrodził się pomysł przeprowadzenia wiarygodnego sondażu, który miał odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu pojęcie „public relations" jest znane społeczeństwu. Redakcja PRoto, po uzyskaniu od autora niniejszego opracowania zestawu pytań, poprosiła GfK Polonia o przeprowadzenie odpowiednich badań ogólnopolskich[25], co też uczyniono w dniach od 17 do 20 listopada 2005 roku.

Przy redagowaniu pytań i wyborze terminu badania wychodziliśmy z założenia, iż Polacy – po intensywnym „napromieniowaniu się" treścią parlamentarnej i prezydenckiej (podwójnej) kampanii wyborczej, podczas których pojawiały się często takie terminy, jak: propaganda, promocja, public relations, czarny PR – nie będą mieć dużych kłopotów z odpowiedzią na pytania dotyczące samego public relations. Chcieliśmy jednak sprawdzić, jak pojęcie „public relations" jest zapamiętane po upływie pewnego czasu od zakończonych kampanii i stąd termin przeprowadzenia sondażu w drugiej połowie listopada. Oczekiwaliśmy, iż po niemal pięciu tygodniach od zakończenia kampanii respondenci nie będą już zbyt emocjonalnie reagować na pytania związane z promocją bądź badaniami opinii publicznej lub z nimi kojarzone.

Sondaż przeprowadzono na reprezentatywnej ogólnopolskiej próbie 1000 dorosłych respondentów (w wieku 18 i powyżej lat). 27% badanej populacji przyznało, iż „public relations" nie jest dla nich obco brzmiącym terminem (rys. 1.1). Byli to w dużym stopniu ludzie z wykształceniem wyższym lub średnim, młodzi, gdyż zdecydowanie w kategorii wiekowej do 29 roku życia (rys. 1.2), mieszkający w miastach powyżej 200 tysięcy mieszkańców i – jeśli pracujący – to stosunkowo bardzo zamożni (dochód netto w gospodarstwie domowym 2500 złotych i więcej). Można też powiedzieć, iż według naszych badań ponad połowa osób pracujących na różnych stanowiskach funkcyjnych i urzędniczych oraz niemal połowa kadry kierowniczej i studentów w naszym kraju uważa, że termin „public relations" jest jej znany.

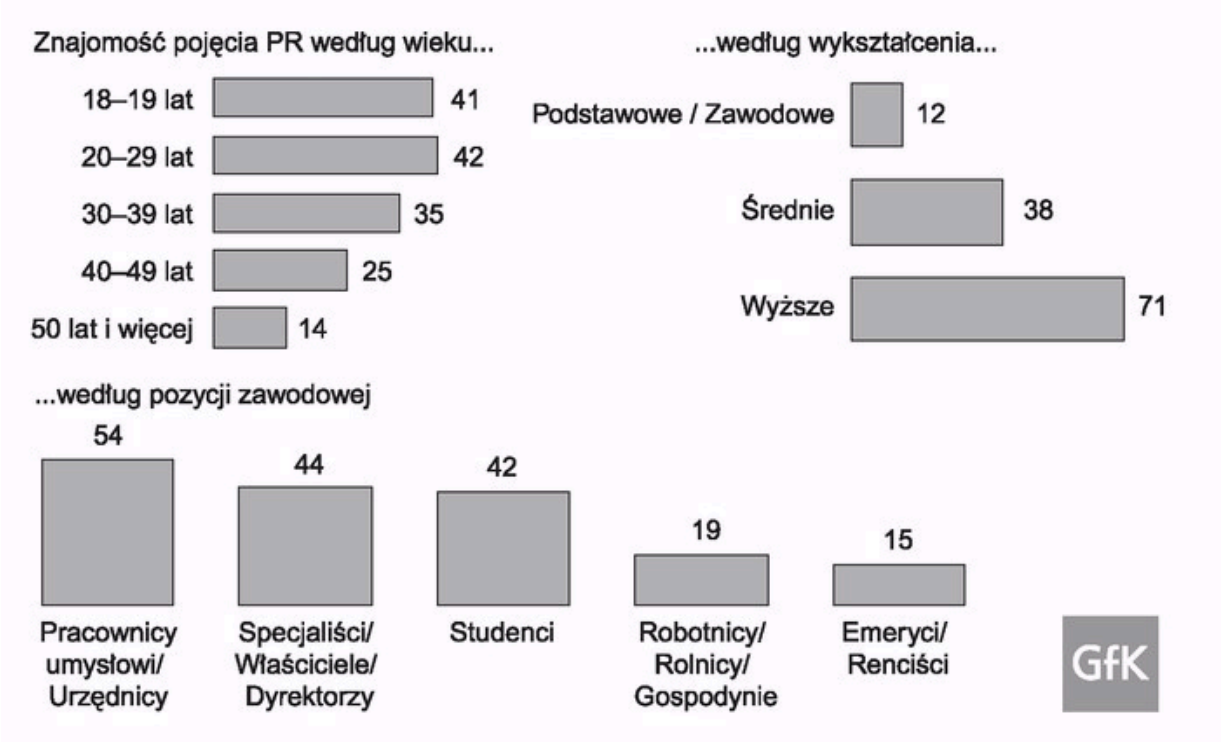


Rysunek 1.1. Znajomość terminu „public relations” (podstawa N=1000; w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez GfK Polonia.

Z 70-proc. grupy osób, które stwierdziły, że nie znają terminu „public relations”, większość to ludzie starsi (40 i powyżej lat), mieszkający na wsi i w miastach do 50 tysięcy mieszkańców, z wykształceniem podstawowym i średnim, dochodem nieprzekraczającym 1500 złotych. Stan cywilny i płeć respondentów nie odgrywała znaczącej roli przy udzielaniu odpowiedzi na zadane pytanie.

Na pozostałe dalsze pytania dotyczące rozumienia terminu PR odpowiadały już tylko osoby, które zadeklarowały, iż znają to pojęcie (w sumie 268) (rys. 1.2).

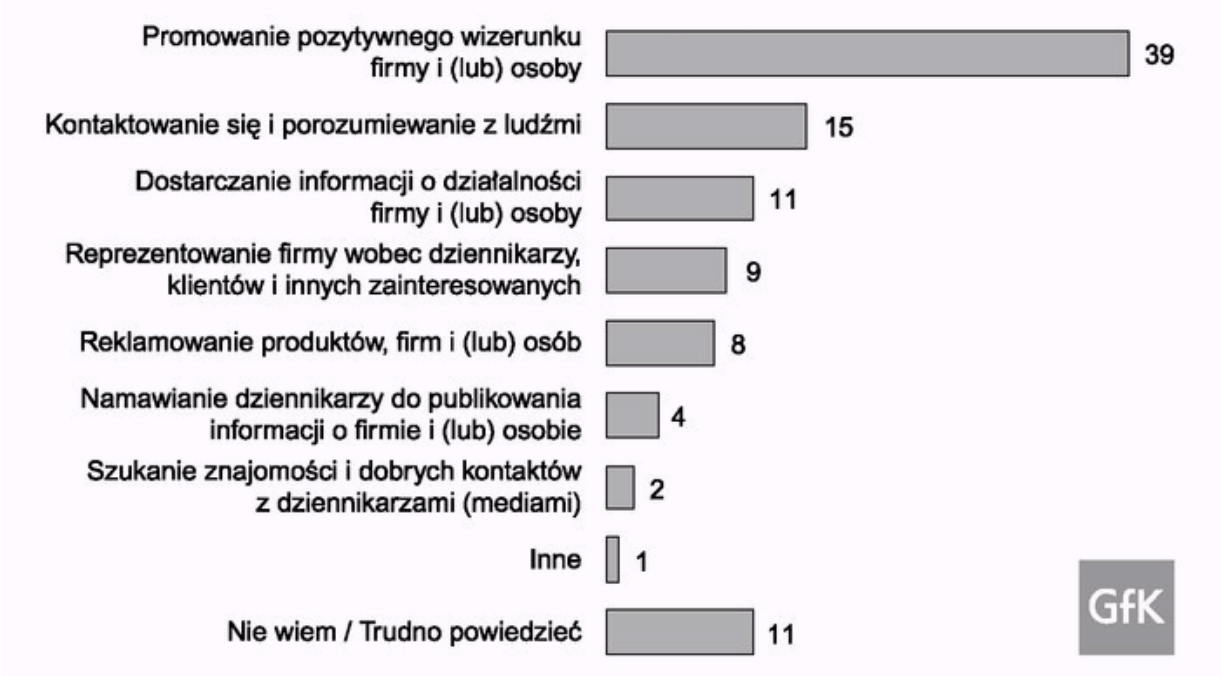


Rysunek 1.2. Demografia (podstawa N=268; w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez GfK Polonia.

1.6.1. Czym jest public relations?

Ankietowanym respondentom najczęściej PR kojarzy się (rys. 1.1) z reklamą (25%), z działalnością biznesową (22%) i z dziennikarstwem lub mediami (20%). Rozkład odpowiedzi był w zasadzie równomierny; gwoli ścisłości można jedynie stwierdzić, iż kobiety i studenci opowiadali się częściej za związkami PR z biznesem niż z reklamą.



Rysunek 1.3. Istota działalności public relations (podstawa N=268; w %)

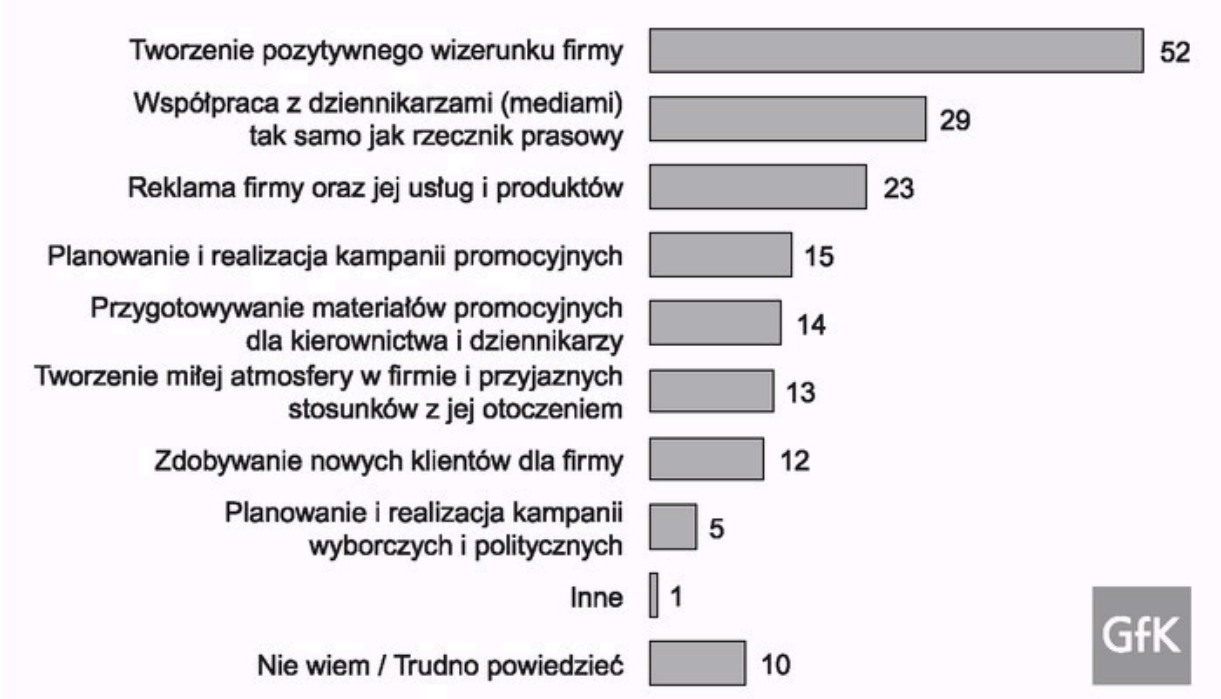
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez GfK Polonia.

Według uczestników sondażu działalność w dziedzinie określanej jako public relations polega przede wszystkim (rys. 1.3) na promowaniu pozytywnego wizerunku firmy i osób (39%), dla znacznie mniejszego grona badanych jest to kontaktowanie się i porozumiewanie ludzi (15%) lub dostarczanie informacji o działalności firmy i ludzi (11%). Za promowaniem wizerunku, czyli najbardziej stereotypowym rozumieniem PR, opowiadali się przede wszystkim czterdziestolatkowie (60% badanej próby) z wyższym wykształceniem i mieszkający w największych aglomeracjach. Są to osoby pełniące funkcje kierownicze i najprawdopodobniej inni pracownicy, według opinii których wizerunek firmy jest czymś realnie osiągalnym i sterowalnym. Można obawiać się, że ich wiedza o relatywnej względności wielu czynników mających, poza tożsamością firmy, niekontrolowalny wpływ na kształt tego wizerunku sprowadza się do utożsamiania PR-owców z wizażystami. Ta tendencja, dość często zauważalna w środowisku biznesmenów i osób zamawiających usługi firm PR-owskich, zdaje się jednak obecnie zmieniać w pozytywnym kierunku, gdyż ankietowani studenci bardzo często wybierali PR jako przede wszystkim kontaktowanie się i komunikowanie ludzi. I tylko w tej

grupie nie było ani jednej osoby myślącej, że PR to także szukanie znajomości i namawianie dziennikarzy do publikowania informacji o firmie.

Nieliczne tylko grono osób uczestniczących w badaniach (odpowiednio 8% i 4% odpowiadających respondentów) utożsamiało PR z reklamą lub też wymuszaniem na mediach przychylnych materiałów, co zapewne należy odnotować jako fakt pocieszający. W moim przekonaniu koresponduje to z wynikami badań MillwardBrown SMG/KRC, przeprowadzonych w listopadzie 2004 roku na potrzeby akcji „Czyste informacje", gdzie respondenci okazywali duże zaufanie polskim mediom, mimo że mieli świadomość, iż ulegają one naciskom finansowym ze strony biznesu, ale jednocześnie uznają to za normalne zjawisko. Aż 32% dorosłych respondentów uważało wówczas, że nie ma nic złego w tym, że firma płaci dziennikarzowi lub redakcji za opublikowanie pozytywnego materiału bez podania informacji, że jest to reklama[26]. Z tamtych badań wyciągnięto smutny skądinąd wniosek, że duża część polskiego społeczeństwa pogodziła się z popularnością korupcji i uznaje zasadę tzw. wolnej amerykanki za nieodłączną cechę istnienia wolnej konkurencji w biznesie, według której wszystkie chwyty są dozwolone, byleby tylko osiągnąć przewagę nad konkurencją.

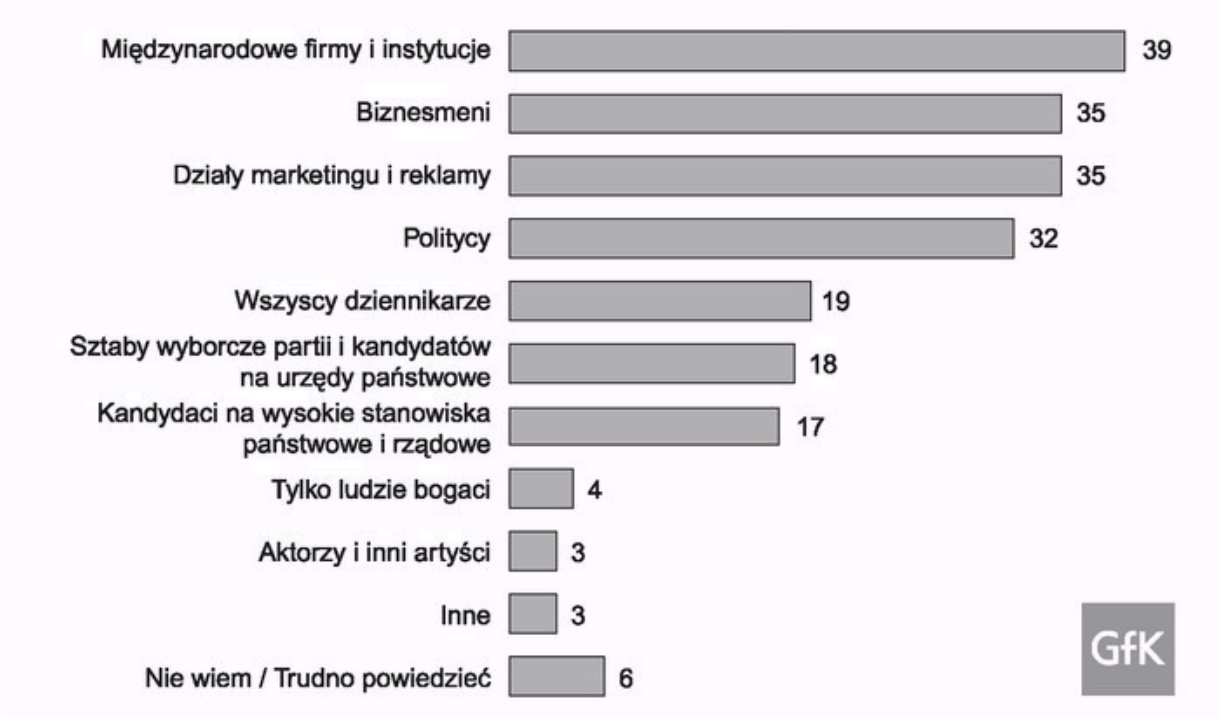
Wróćmy do wyników naszego sondażu. Jeśli tak dużemu gronu osób PR kojarzy się z promocją pozytywnego wizerunku firmy i porozumiewaniem się ludzi, to jaki to ma związek – zdaniem respondentów – z pracą osób zajmujących się tą działalnością? Wśród ankietowanych przeważała zdecydowanie (52%) opinia (rys. 1.4), iż osoby te najczęściej zajmują się tworzeniem pozytywnego wizerunku firmy poprzez współpracę z dziennikarzami (29%) oraz reklamę firmy, jej usług i produktów (23%). Znacznie mniej respondentów zauważało także w pracy PR-owców obowiązek przygotowywania materiałów promocyjnych (14%), tworzenie miłej atmosfery w firmie i jej przyjaznych relacji z otoczeniem (13%) oraz zdobywanie nowych klientów dla firmy (12%).



Rysunek 1.4. Główne zadania osoby zajmującej się public relations (podstawa N=268; w % – respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez GfK Polonia.

Czy w powszechnym odczuciu komukolwiek w Polsce jest potrzebne PR? Kto jest najbardziej zainteresowany korzystaniem z usług określanych jako „public relations”? Mała grupa respondentów (6%) miała trudności z udzieleniem odpowiedzi na to pytanie. Zdaniem ankietowanych (rys. 1.5) najczęściej z usług PR-owców korzystają w Polsce międzynarodowe firmy i instytucje (39%), biznesmeni oraz działy marketingu i reklamy (po 35%) i politycy (32%), znacznie rzadziej zaś dziennikarze, sztaby wyborcze oraz kandydaci do stanowisk państwowych i rządowych.


Międzynarodowe firmy i instytucje 39
Biznesmeni 35
Działy marketingu i reklamy 35
Politycy 32
Wszyscy dziennikarze 19
Sztaby wyborcze partii i kandydatów na urzędy państwowe 18
Kandydaci na wysokie stanowiska państwowe i rządowe 17
Tylko ludzie bogaci 4
Aktorzy i inni artyści 3
Inne 3
Nie wiem / Trudno powiedzieć 6
GfK

Rysunek 1.5. Kto najczęściej korzysta z usług osób lub firm zajmujących się public relations? (podstawa N=268; w % – respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru)

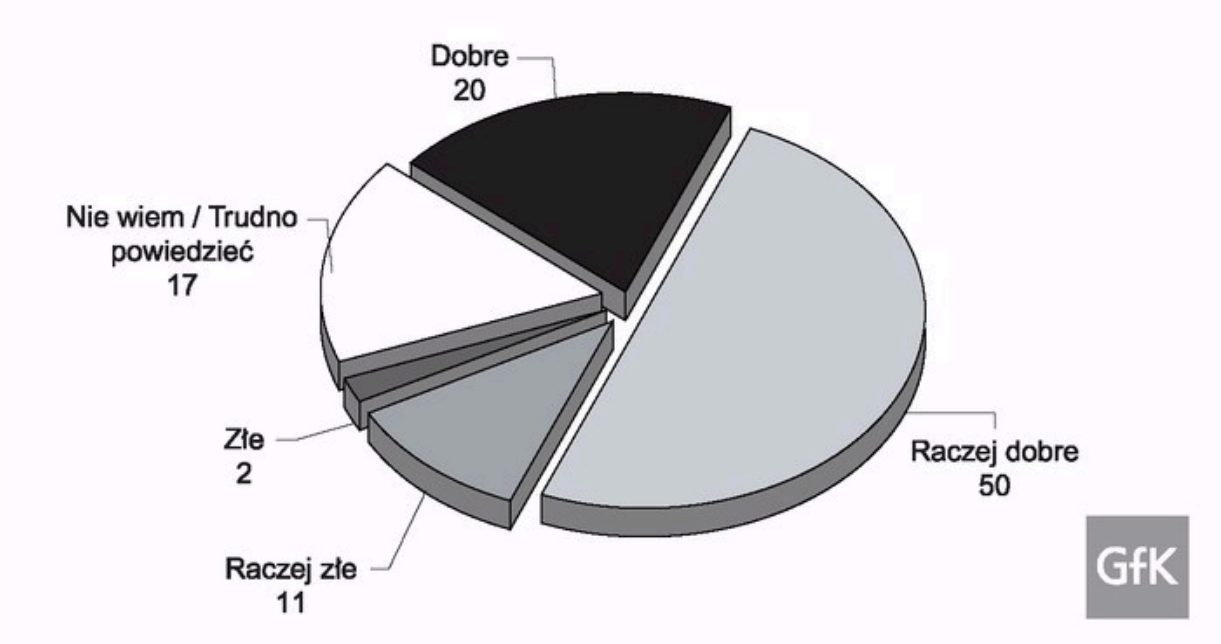
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez GfK Polonia.

Wybór międzynarodowych firm i instytucji preferowali przede wszystkim ludzie młodzi, studenci oraz dużo zarabiający. Może to być wynikiem osobistych doświadczeń – studenci biorą udział w giełdach pracy, których uczestnikami są często przedstawiciele firm zagranicznych, a ludzie dobrze sytuowani zawdzięczają swoje wysokie uposażenia także dzięki międzynarodowym powiązaniom swoich przedsiębiorstw.

1.6.2. Pozytywne skojarzenia

Przeprowadzając badania w listopadzie 2005 roku, można było spodziewać się, że po tak wielu medialnych relacjach dotyczących brudnych technik wykorzystywanych w obu kampaniach wyborczych i nazywaniu (a właściwie ocenianiu) niegodziwych form zniesławiania konkurencji słowem wytrychem „czarny PR”, społeczne opinie o public

relations mogą mieć co najmniej ambiwalentne skojarzenia. Wyniki sondażu zaprzeczyły tej tezie (rys. 1.6). 70% pytanych respondentów (spośród osób, które słyszały o PR) termin „public relations” kojarzy się dobrze i raczej dobrze, źle tylko 2%, raczej źle 11%. Trudności z udzieleniem jednoznacznej oceny PR miało 17% ankietowanych, którym być może właśnie pojawienie się opinii o „czarnym PR” sprawiło taki kłopot.



Rysunek 1.6. Skojarzenia z terminem „public relations” (podstawa N=268; w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez GfK Polonia.

Jakie generalne wnioski można wyciągnąć po zapoznaniu się z wynikami analizowanych tu badań? Wbrew pesymistycznym przewidywaniom, że zawód „PR-owca” kojarzy się w Polsce z czymś pejoratywnie odbieranym i rozumianym, nasz sondaż dowodzi, iż zdecydowana większość znających ten termin respondentów ma o tym zawodzie pozytywne opinie. Uznają ponadto, że jest to specjalizacja zawodowa potrzebna nie tylko międzynarodowym firmom, ale także polskim przedsiębiorcom i osobom kandydującym do urzędów państwowych.

Termin „public relations” nie jest jednakże znany większości polskiej opinii publicznej. Tylko 30% populacji uważa, iż rozumie, o czym mówi,

kiedy padają te dwa słowa. Są to przede wszystkim ludzie z wyższym wykształceniem lub przedstawiciele młodego pokolenia i studenci. Wszystkie te osoby mieszkają w dużych aglomeracjach i najczęściej zaliczają się do zamożnych.

Mniej można być usatysfakcjonowanym z faktu, iż pytanym osobom public relations kojarzy się często z działalnością reklamową w biznesie uprawianą z pomocą środków masowego przekazu i dziennikarzy. Starsze pokolenie respondentów (czterdziestolatkowie) przede wszystkim rozumie PR jako promocję wizerunku (cokolwiek by to znaczyło), najmłodsi zaś i studenci kojarzą PR z ogólnym komunikowaniem międzyludzkim, co zapowiada pewną pozytywną tendencję w zmianie postrzegania PR jako instrumentu marketingowego na korzyść instrumentu społecznej odpowiedzialności w komunikowaniu się każdej instytucji z otoczeniem.

Bardziej konkretna wiedza badanych o obowiązkach ludzi zajmujących się public relations nie odbiega zdecydowanie od faktycznego zakresu pracy większości specjalistów w tym zawodzie, to znaczy wśród respondentów przeważa obraz człowieka zajętego współpracą z dziennikarzami, zajmującego się reklamową promocją firmy i jej produktów, przygotowywaniem odpowiednich materiałów promocyjnych itp. Jest to stereotyp polskiego PR-owca początku XXI wieku – rezultat fragmentarycznych informacji o tym, czym faktycznie zajmują się ci ludzie w polskich przedsiębiorstwach i jak przedstawiani są w polskich mediach przez dziennikarzy. Można powiedzieć, iż jest to wizerunek powstały na podstawie praktyki działania PR-owców widziany oczyma dziennikarzy.

1.7. Kierunki rozwoju public relations – demokratyczne komunikowanie czy marketingowe public relations?

Nazywajmy public relations projekt działań, które dopiero planujemy świadomie zrealizować w procesie komunikowania się z otoczeniem, a nie to, co nieświadomie udało lub nie udało się nam wykonać. Warto także bardziej oszczędnie używać określenia public relations jako działalności kształtującej wizerunek, gdyż trudno byłoby udowodnić tak prostą

zależność między tym, co planują i realizują PR-owcy, a ostatecznym efektem jedynie ich działalności. Szacunek dla rozumu i wiedzy o społeczeństwie wymaga przyznania racji twierdzeniu, iż wizerunek każdej organizacji jest zależny od tak wielu różnych i trudno identyfikowalnych (kwalitatywnie i kwantytatywnie) czynników, iż zgodnie z prawdą lepiej ze skromnością powiedzieć, że specjaliści public relations, podobnie jak nikt inny, samodzielnie nie mogą wizerunku dokładnie kształtować, a jedynie poprzez świadomą pracę nad tożsamością mogą mieć na ten wizerunek pośredni wpływ.

1.7.1. Poprawa komunikacji społecznej

Jeśli przyjmiemy za słuszną podstawową hipotezę tego opracowania, iż public relations jest przede wszystkim formą komunikacji społecznej podlegającą ciągłemu rozwojowi, to łatwiej nam będzie patrzeć na perspektywy rozwoju tej dziedziny wiedzy i sztuki paralelnie do rozwoju wciąż demokratyzujących się społeczeństw. Niewątpliwie humanizacja życia społecznego będzie najlepszą zachętą do szukania właśnie w public relations coraz więcej wartości humanistycznych.

Opinię tę popiera także znany światowy autorytet w zakresie teorii i praktyki PR James Grunig. W korespondencji na ten temat, którą wymieniliśmy także w ostatnich dniach przed oddaniem tego tekstu do druku, Grunig, odwołując się do swojego tekstu sprzed kilku lat[27], pisze, że amerykański historyk Richard E. Tedlow wręcz stwierdził, że gdyby PR miał pełnić funkcję marketingową, a nie społeczną, to zniknąłby już wiele lat temu pochłonięty przez reklamę[28]. Według Gruniga prospołeczna przyszłość PR jest bezdyskusyjna i prawdopodobnie będzie się rozwijać także w kierunku spełnienia funkcji strategicznego czynnika w zarządzaniu instytucją i organizowania procesu komunikacji z wszystkimi interesariuszami – wywodzącymi się zarówno ze sfer biznesowych, jak i społeczno-politycznych, kulturowych itd. Zadaniem także potrzebnego marketingu będzie natomiast pielęgnowanie relacji biznesowych z konsumentami i w tym kontekście działalność public relations będzie pełnić dla nich funkcję pomocniczą, szczególnie gdy marketerzy będą chcieli dotrzeć także do interesariuszy ze sfer społeczno-politycznych.

James Grunig podkreśla, iż spełniane dotychczas zadania przez marketingowe public relations (MPR) zostaną oczyszczone i nazywane, zgodnie z prawdą, działalnością marketingową w zakresie promocji produktu czy firmy. W najnowszym swoim artykule wyraża on także opinię, że PR ma wyjątkową możliwość niesienia pomocy działom marketingu w poprawianiu ich relacji z wszystkimi klientami oraz w poprawie komunikacji z wszystkimi interesariuszami i instytucjami. To jest właśnie wyłączna domena PR, wykraczająca swoim zakresem odpowiedzialności poza obowiązki działu reklamy czy sprzedaży zaangażowanych tylko w marketingową komunikację[29].

Tendencję odchodzenia od marketingowego traktowania PR można zauważyć już w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, gdzie specjaliści public relations zajmują się znacznie częściej projektami ogólnospołecznymi, pozostawiając działalność promocyjną działom marketingu i agencjom reklamowym. Z badań przeprowadzonych w 2005 roku w Wielkiej Brytanii dowiadujemy się na przykład, że branża PR zatrudnia tam około 48 tysięcy osób, z których 82% jest zatrudnionych w firmach i połowa z nich pracuje dla sektora publicznego, będącego największym użytkownikiem działalności PR[30].

Dalszy rozwój PR zmierzać może w dwu równoległych kierunkach: ku profesjonalizacji i ku komercjalizacji. Profesjonalizacja polega na zwiększaniu społecznej odpowiedzialności public relations za organizację i prowadzenie dialogu między instytucjami a ich otoczeniem, czyli oznacza dalszą pozytywną ewolucję form społecznej komunikacji. Nie będzie to hamować komercjalizacji PR – czyli rozwijania tzw. komunikacji zintegrowanej w przedsiębiorstwie. Wówczas pojawia się jednak niebezpieczeństwo powiązania z tradycyjnymi narzędziami promocyjnymi, szczególnie z reklamą i technikami sprzedaży, z wszystkimi tego negatywnymi konsekwencjami.

Modna w latach dziewięćdziesiątych koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej, ZKM (od terminu *Integrated Marketing Communication*, IMC), prawdopodobnie ustąpi miejsca koncepcji komunikacji zintegrowanej *(Integrated Communication*, IC), czyli pozbędzie się środkowego, najbardziej tu znaczącego członu i stanie się w konsekwencji synonimem PR przedsiębiorstwa. Praktycy ZKM, którzy chcieli integracji wszystkich funkcji marketingowych pod jednym

parasolem marketingowym (promocja, PR produktu, reklama itd.), są już rozczarowani skromnymi wynikami realizowania strategii zarządzania wszystkimi źródłami informacji w przedsiębiorstwie, według której klient był zawsze w centrum uwagi. Lepszych rezultatów można prawdopodobnie oczekiwać, gdy działalność marketingowa jest zdecydowanie oddzielona od public relations i dlatego nie paraliżuje komunikacji przedsiębiorstwa swoimi imperialistycznymi cechami[31]. Według tej koncepcji w nowocześnie zarządzanej organizacji system zintegrowanej komunikacji, jako synonim public relations, obejmuje nie tylko tradycyjnego klienta, ale i wszystkich innych interesariuszy, media, polityków itd., kreując kulturę organizacji w strategicznej perspektywie.

Prawdopodobnie długo jeszcze specjaliści PR w firmie będą zachęcani do wyzbycia się niechęci do działań marketingowych, a marketerzy będą namawiani do większej życzliwości dla idei poważnego traktowania także społecznych i politycznych, a nie tylko ekonomicznych czynników wpływających na konsumenta. Będą przekonywani, że MPR lub ZKM ma unikatową możliwość wiarygodnej komunikacji, czyli wzbogacania produktu o pewną synergiczną wartość dodaną, której nie da się osiągnąć na przykład poprzez tradycyjne działania promocyjne i reklamowe. Można oczekiwać, że będą rozwijane, oparte na języku marketingu, trzy podstawowe strategie MPR/ZKM: tzw. strategia *Push* (promocyjne działania handlowe mające na celu „przepchnięcie" produktu poprzez agresywne namawianie do zakupu), strategia *Pull* (intensywne kampanie reklamowe i promocyjne działania konsumenckie) czy strategia *Pass* (oddziaływania na grupy opiniotwórcze i decydentów politycznych). Od działań marketingowego PR będzie się oczekiwać przede wszystkim wymiernych rezultatów finansowych. Będą one nastawione na włączanie się w proces organizacji obsługi konsumenta i zwiększanie sprzedaży oraz budowanie wizerunku marki i produktu.

Niewątpliwie postępująca profesjonalizacja public relations przyczyni się do zwrócenia większej uwagi na ewolucję pełnionych obowiązków zawodowych i coraz bardziej widoczną potrzebę uwydatniania roli menedżerów i techników public relations (nomenklatura używana przede wszystkim w publikacjach Larissy i Jamesa Grunigów). Menedżer public relations z polskiej perspektywy to inaczej konsultant dyrekcji czy zarządu, występujący też w roli eksperta, profesjonalista PR uczestniczący

w strategicznym zarządzaniu firmą; technicy zaś to zespoły specjalistów public relations zajmujących się podstawową i zasadniczą działalnością w zakresie komunikowania instytucji (firmy) z interesariuszami. Takie znamionowanie zakresu kompetencji w tym zawodzie jest pochodną najbardziej chyba popularnej obecnie w świecie tendencji do utożsamiania public relations z zarządzaniem komunikacją pomiędzy organizacją a jej publicznością (co też jest zasługą Jamesa Gruniga i Todda Hunta). Komunikacją zarządzają więc menedżerowie, a realizują ją (czyli komunikują się z publicznością) technicy public relations – niezastąpiona brać specjalistów tworzących profesjonalne zespoły komunikatorów skupionych w firmach i biurach PR. W związku z tym, że public relations bywa włączane do strategicznego planowania przedsiębiorstwa i czyni się je odpowiedzialnym także za obserwację otoczenia i trendów w rozwoju społecznym *(issue scanning* lub *issue monitoring)*, można oczekiwać wzrostu znaczenia zawodowego menedżerów PR.

1.7.2. Transparentność relacji międzyludzkich

Termin „public relations”, jak potwierdzają to również wyniki prezentowanych badań GfK Polonia, wciąż jest rzadko jeszcze spostrzegany jako kompleksowe budowanie dobrych relacji z otoczeniem, tworzenie przyjaznej atmosfery umożliwiającej dialog z interesariuszami. Szczególną uwagę natomiast skupia się na kontaktach z mediami, gdyż zapewniają one *publicity* i reklamowanie swoich zalet, w dodatku są także tańszą niż tradycyjne ogłoszenia formą autoprezentacji.

Smutniejsza alternatywa ewolucji PR to niebezpieczeństwo zahamowania rozwoju przez tzw. inscenizowane demokracje i *media spinning*, gdzie stawia się na kłamstwa i kontrolę informacji, manipuluje opinią publiczną, czyli byłby to krok w kierunku dyktatury. Można mieć wprawdzie nadzieję, że coraz większa kontrola i silniejsza presja społeczeństw doprowadza do buntu i w końcu do upadku takich sterowanych demokracji. Do tego jest potrzebna jednakże wolna prasa, swobodny przepływ informacji i profesjonalne public relations.

Na dalszy rozwój public relations i równolegle nieskrępowanej komunikacji społecznej będzie mieć wpływ także masowe

wykorzystywanie technik komputerowych, dostęp do Internetu i pojawianie się nieznanych nam jeszcze nowych metod oddziaływania na indywidualnego konsumenta, odwoływania się do jego podświadomości.

Podsumowując, największym ryzykiem stojącym przed PR jest utrata kredytu społecznego zaufania, co potencjalnie może grozić jako konsekwencja asynchronicznego rozwoju marketingowego PR i utożsamiania w związku z tym PR z promocją, wizerunkiem i reklamą lub też z propagandą (najczęściej negatywną – czyli z tzw. czarnym PR, terminem, który zdaje się robić „karierę" – przynajmniej w krajach postkomunistycznych). Wiadomo, że ludzie uodpornili się już na działania marketingowe, stali się mniej wrażliwi na coraz bardziej wymyślne chwyty i fortele promocyjne, fantazjowanie *copywriterów*, cwaniactwo sprzedawców czy geszefty reklamowe. Mówi się już o agresywnym marketingu i z obawą można oczekiwać, iż wkrótce pojawi się zamiennie stosowany w ramach MPR także agresywny PR. Niezbyt chlubna sława otaczająca działania marketingowe zostanie w ten sposób przeniesiona na public relations. Tego niebezpieczeństwa można uniknąć, jeśli:

- będzie wysoka samoświadomość profesjonalizmu w środowisku public relations,
- będzie się rozwijać konkurencja w tym środowisku zawodowym i jednocześnie powstanie silny rynek ochrony konsumentów,
- na wolnym rynku będą działały środki społecznego przekazu same przestrzegające etyki zawodowej.

Szczęśliwie cały świat zmierza ku coraz większej przejrzystości podejmowanych decyzji i polityki prowadzonej wobec społeczeństw. Domagamy się tej przejrzystości zarówno od rządów, jak i od przedsiębiorstw. Nie ma przeszkód technicznych w przekazywaniu informacji. Wszystko, co mówimy, może być jawne, gdyż jest już technicznie słyszalne i możliwe do przekazania. W związku z tym chcemy wiedzieć o każdym zdarzeniu nie tylko: co się stało, kiedy, gdzie, ale w jakim kontekście i jakie konsekwencje może ono przynieść. Przewiduje się, że w tej sytuacji przede wszystkim prawnicy i PR-owcy będą decydować, co można powiedzieć oraz ilu informacji i w jaki sposób udzielić. Od podobnych orzeczeń może zależeć reputacja instytucji i wiarygodność ludzi tam pracujących.

Pytania

1. Jakie czynniki miały wpływ na powstanie i rozwój PR w Stanach Zjednoczonych Ameryki?
2. Na czym polega marketingowe znaczenie public relations?
3. Jaką rolę spełnia PR w komunikacji społecznej?
4. Jak Polacy rozumieją termin public relations?
5. Co wspólnego z tzw. czarnym PR ma negatywna propaganda, szukanie słabych stron konkurencji lub oczernianie?
6. Czym jest *media spinning?*
7. Jakie są perspektywy public relations w Polsce i na świecie?

Literatura

Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M., *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London 2002.

Ławniczak R. (red.), *Introducing Market Economy. Institutions and Instruments: The Role of Public Relations in Transition Economies*, Wyd. Piar.pl, Poznań 2005.

Olędzki J. (red.), *Media, reklama ipublic relations*, Oficyna Wyd. ASPRA-JR, Warszawa 2005.

Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2002.

Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.

[1] Por. H. de Burgh (red.), *Investigative Journalism: Context and Practice*, Routledge, London 2000.

[2] W niektórych podręcznikach amerykańskich wymienia się jako pierwsze agencje PR biura prasowe tworzone dla potrzeb firm poszukujących specjalistów od *publicity* – agentów prasowych. Pierwsze Publicity Bureau założono w Bostonie w 1900 roku, a dwa lata później w Waszyngtonie.

[3] W swojej autobiograficznej książce *Biography of an Idea* Bernays wspomina szok, jaki przeżył w 1933 roku, kiedy dowiedział się od dziennikarza przybyłego z Niemiec, iż ten widział tę książkę na biurku Goebbelsa. Autor wstrząśnięty tym faktem zauważył, że dowodzi to, iż naziści przygotowali holocaust w sposób przemyślany, dokładnie według teorii planowania kampanii, a propaganda może być, niestety, użyta także do destrukcji państwa demokratycznego.

[4] Cyt. za: F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 51.

[5] *Ibidem*, s. 51-52.

[6] Analizując teorię i praktykę PR, Lee stwierdził, że najważniejsza jest zawsze działalność na rzecz pozyskania społecznej aprobaty dla każdych działań publicznych. Por. L. Bernays (red.), *The Engineering of Consent*, University of Oklahoma Press, Norman, OK, 1955.

[7] R. Ławniczak, *Levels of Analysis and Impact of Transitional Public Relations (Case of Poland)*, [w:] R. Ławniczak (red.), *Introducing Market Economy. Institutions and Instruments: The Role of Public Relations in Transition Economies*, Wyd. Piar.pl, Poznań 2005.

[8] Por. M. Kunczik, *Public Relations for the Introduction of Social Market Economy („Soziale Marktwirtschaft"): „DIE WAAGE" – A Successful German Campaign*, [w:] R. Ławniczak (red.), *Introducing Market Economy. Institutions and Instruments: The Role of Public Relations in Transition Economies*, Wyd. Piar.pl, Poznań 2005.

[9] Por. np. J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999.

[10] Por. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

[11] Por. np. A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004.

[12]Por. np. W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001.

[13] Por. F. Balle, *Formy komunikowania społecznego: próba typologii*, „Przekazy i Opinie" 1979, nr 1.

[14] T. Goban-Klas, *Teoria komunikowania jako fundament public relations*, „Marketing i Rynek" 1997, nr 4.

[15] Por. np. artykuł: d.kr., *Pojedynek na komisje śledcze*, „Rzeczpospolita", 10 marca 2006 r.

[16] Więcej na temat „czarnego PR" zob. J. Olędzki, *Czarne sztuczki – propaganda i PR*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, Wyższa

Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.

[17] Korzystam z materiałów konferencji: „PR-Forum 2005. Public relations – sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce", zorganizowanej przez Akademię Ekonomiczną im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 14-15 września 2005 r. w Podlesicach.

[18] Por. Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

[19] A. Ries, L. Ries, *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004.

[20] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.

[21] *Ibidem*, s. 63.

[22] Więcej na ten temat: L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah, London 2002 lub: B. Rozwadowska, *ibidem*.

[23] *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2004: Trendy i wyzwania*, Raport z badań GFMP Management Consultants, Warszawa 2004.

[24] Dziękuję Maciejowi Siejewiczowi z GfK Polonia za wykonanie tych badań.

[25] Por. wyjaśnienie merytoryczne terminu w: *Słownik współczesnego języka polskiego*. Wyd. Wilga, Warszawa 1996. Hasłu „public relations" towarzyszy tam dość wyczerpujący następujący opis: „1. (dobre) stosunki pomiędzy jakąś organizacją, firmą itp. a społeczeństwem lub jakąś jego częścią, do której działalność tejże firmy, organizacji itp. jest adresowana: Każda firma, która chce coś znaczyć na rynku, musi dbać o public relations. 2. zespół metod i technik służących promowaniu działalności jakiejś firmy, organizacji itp. i utrzymywaniu dobrych stosunków między nią a opinią publiczną: O wiele taniej wychodzi stosowanie innych środków promocji. Jednym z nich jest PR, czyli public relations. (CzK) 3. zespół pracowników jakiegoś przedsiębiorstwa, firmy, którego zadaniem jest pozyskiwanie opinii publicznej i podtrzymywanie z nią dobrych stosunków: Fachowcy z public relations dbają o *image* naszej firmy, więc na razie jesteśmy spokojni o jej kondycję. <ang.>".

[26] K. Antoszewski, *„Czyste informacje". Badania MillwardBrown SMG/KRC*, [w:] J. Olędzki (red.), *Media, reklama i public relations*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.

[27] J.E. Grunig, L.A. Grunig, *The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study*, „Journal of Marketing Communications" 1998, nr 4.

[28] R.E. Tedlow, *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*, JAI Press, Greenwich, CN, 1979.

[29] J.E. Grunig, *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*, „Journal of Public Relations Research" 2006, nr 18.

[30] *Wielka Brytania. Branża PR pod lupą*, „Piar.pl" 2005, nr 6.

[31] Termin „marketing imperialism" został użyty przez J. Gruniga jako opis takich rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstw, w których marketing dominuje lub też pochłonął zwyczajowe funkcje public relations. Zob. L. Grunig, J. Grunig, D. Dozier, *op.cit*.

Rozdział 2

Psychospołeczne podstawy public relations

Anna Adamus-Matuszyńska

Psychologia w public relations • **S**ocjologia w public relations

2.1. Psychologia w public relations

2.1.1. Praktyka teorii wywierania wpływu w public relations

Paradygmatami public relations są demokracja, wolne wybory, liberalizm, pluralizm, stabilizacja[1], stąd korzeni tej dyscypliny należy szukać w starożytnej Grecji, w czasach, kiedy sofiści nauczali mądrości rozumianej jako wiedza praktyczna, umiejętności przekonywania, retoryki, prowadzenia debat i sporów (erystyki), logicznej argumentacji czy dialektycznego poszukiwania prawdy. Co prawda, sztuka perswazji znana od czasów starożytnych rozwinęła się dopiero wraz z rozwojem współczesnej psychologii. Dzisiaj umiejętności przekonywania uczą się nie tylko kreatywni twórcy reklamy – świadomie jest ona wykorzystywana także przez ludzi w wielu aspektach społecznego i gospodarczego życia.

Zagadnienie wywierania wpływu nabrało szczególnego, praktycznego znaczenia po opublikowaniu książki Roberta Cialdiniego *Wywieranie*

wpływu na ludzi. Prawidłowości opisane w książce związane są z procesem poznania społecznego, czyli sposobem, w jaki ludzie myślą o sobie samych oraz otaczającym ich świecie. Procesem tym kierują prawidłowości wpływające na budowane przez ludzi wizerunki, obrazy, wyobrażenia, przekonania i postawy decydujące o konkretnych zachowaniach. Public relations jako dziedzina wpływająca na opinię zarówno jednostkową, jak i publiczną sięga do tych prawidłowości, stosując je w etyczny sposób w praktyce.

Pierwszą psychologiczną prawidłowością odgrywającą szczególną rolę w praktyce public relations jest teza o oszczędności poznawczej naszego umysłu w procesie poznawania świata. Człowiek musi znaleźć metodę pozwalającą mu odnaleźć się w gąszczu informacji, danych i bodźców napływających z otaczającej rzeczywistości. Aby poradzić sobie z nadmiarem komunikatów, stosuje metodę ekonomizacji wysiłku poznawczego polegającą na stosowaniu praktycznych uproszczeń myślowych oraz zdroworozsądkowych reguł pozwalających zrozumieć w sposób użyteczny skomplikowaną rzeczywistość. Proces ten sprawia, że poznane fakty są przetworzone, czasem zniekształcone, a nawet błędne. Pozwala jednak na ukierunkowanie wysiłku poznawczego i na dobór tylko tych informacji, które są niezbędne w procesie podejmowania decyzji. W wyniku tego postępowania powstają w świadomości jednostki schematy, czyli struktury poznawcze pozwalające na zorganizowanie posiadanej wiedzy według ważnych dla danej osoby tematów i zagadnień. Schematy myślowe są dla jednostki łatwo dostępne, co więcej wpływają bezpośrednio na postrzeganie otaczającej rzeczywistości, proces zapamiętywania, myślenia oraz podejmowania decyzji. Każda nowa wzmianka postrzegana jest przez pryzmat wcześniejszych schematów, a ponadto nowym informacjom nadajemy interpretację zgodną ze schematem nawet wtedy, gdy jest ona zniekształcona. Schematy powstają w wyniku efektu pierwszeństwa, potocznie znanego pod pojęciem pierwszego wrażenia, a podtrzymywane są przez efekt uporczywości polegający na doborze takich faktów i informacji, które będą wspierać wcześniej powstałe schematy. Omawiany proces jest wynikiem niechęci jednostki do zmiany swoich przekonań, gdyż musiałaby wówczas dokonać krytyki i przemiany samej siebie. Z tego też powodu tak trudny jest proces zmiany wcześniej ukształtowanych postaw ludzi.

Posiadane schematy są wykorzystywane w działaniu i wpływają na zjawisko znane jako samospełniające się proroctwo. Jednostka ma z reguły określone oczekiwania w stosunku do innej osoby, które determinują jej postępowanie względem tej osoby, co powoduje, iż dana jednostka zachowuje się we wcześniej oczekiwany sposób. I tak, jeśli oczekujemy, że konkretna osoba jest nieuprzejma, to przyjmujemy określony ton głosu, dobieramy gestykulację oraz słowa zgodnie z naszym wcześniejszym wyobrażeniem o niej (powstałym w wyniku efektu pierwszeństwa). W rezultacie zachowujemy się nieuprzejmie, co wywołuje reakcję zwrotną w postaci braku grzeczności ze strony odbiorcy, gdyż zauważa on odnośne zachowanie z naszej strony i do niego się dostosowuje. Podobnie jest w przypadku postrzegania organizacji. Co prawda, to nie organizacja się dopasowuje do naszych oczekiwań tylko ludzie, którzy ją reprezentują. Na przykład bank często postrzegany jest jako miejsce dostojne, ciche, szanujące prywatność klienta. Dlatego pracownicy banku, zgodnie z przyjętą strategią zarządzania, dostosowują się do takich oczekiwań, dobierając strój, sposób wypowiadania się, mowę niewerbalną do tego obrazu.

Proces samospełniających się proroctw wpływa na dobór przez jednostkę przede wszystkim tych informacji, które wspierają już posiadane przez nią schematy. Przykładami takich opornych schematów są stereotypy oraz uprzedzenia utrudniające zmianę postaw ludzi wobec niektórych obiektów.

Przypadek 2.1.

Pozostałością po czasach zaborów oraz II RP i PRL jest w naszym kraju istniejący w świadomości wielu jeszcze osób negatywny wizerunek pracowników urzędów administracji państwowej, mimo ogromnych zmian, jakie zaszły w tych instytucjach. Uproszczony obraz charakteryzuje się stereotypem urzędnika cechującym się m.in.: brakiem zaangażowania w sprawę podatnika (często jeszcze ciągle nazywanego petentem), obojętnością na problemy danej osoby, rutynowością w procesie obsługi, przywiązywaniem dużej wagi do dokumentów, zmuszaniem do długiego oczekiwania na odpowiedź. Taki obraz

sprawia, że osoba, która musi iść do urzędu, aby załatwić swoją sprawę, udaje się tam z pewną dozą lęku, niepewności odbijającej się na mimice jej twarzy, gestach czy wypowiadanych słowach. Dostrzeżony przez urzędnika lęk (choć często sam urzędnik nie zdaje sobie z tego sprawy) wywołuje określoną jego reakcję w postaci apatycznego tonu głosu, chłodnego spojrzenia i wyrażanej niewerbalnie przewadze nad interesantem w tej konkretnej sytuacji. W rezultacie osoba odwiedzająca urząd administracji potwierdza swoje wcześniejsze przekonanie o oschłości urzędników.

Źródło: opracowanie własne.

Posługując się uproszczonymi metodami myślowymi, ludzie dokonują uogólnień, oceniają innych, wydają sądy i dokonują porównań. W procesie społecznego poznania wyróżnia się nieformalne reguły umysłowe nazywane heurystykami, za pomocą których ludzie oceniają innych. Pierwszą jest heurystyka dostępności odnosząca się do naszych twierdzeń powstałych na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Człowiek, wypowiadając pewien sąd, odwołuje się do takich doświadczeń, które jest w stanie łatwo i szybko przywołać ze swojej pamięci. Czytając podany powyżej przykład urzędu, Czytelnik prawdopodobnie przypomniał sobie swoją ostatnią wizytę w jednym z nich i na podstawie swojego doświadczenia potwierdził opisany stereotyp lub uznał, że opisany stereotyp nie jest prawdziwy.

Drugą metodą stosowaną w wydawaniu sądów jest heurystyka reprezentatywności, czyli metoda polegająca na klasyfikowaniu według stopnia podobieństwa do typowego przypadku znanego z wcześniejszych doświadczeń. Poznając pewną osobę, dokonujemy szybkiego porównania do znanych nam grup społecznych i kwalifikujemy ją do pewnej typologii. Na przykład, widząc młodego mężczyznę w ciemnym garniturze, perfekcyjnie wypastowanych butach, ze skórzaną aktówką, wysiadającego z samochodu dobrej marki, rozmawiającego przez komórkę najnowszego typu, znajdujemy dla tej osoby grupę odniesienia na podstawie podobieństwa do przypadku typowego. W tym wypadku istnieje duże

prawdopodobieństwo zaklasyfikowania mężczyzny to grupy *yuppies*, czyli młodych, dobrze wykształconych, pewnych siebie biznesmenów.

Ostatnią uproszczoną regułą wnioskowania jest heurystyka zakotwiczenia polegająca na odwołaniu się do pewnego punktu wyjścia. Na przykład, szacując liczbę agencji public relations w Polsce, odwołamy się do wielkości, którą ostatnio usłyszeliśmy lub o której przeczytaliśmy. Skoro więc ostatnio przeczytaliśmy artykuł, że rynek public relations w Polsce dynamicznie się rozwija i już niebawem zarejestrowanych będzie 1000 agencji, na pytanie: jak rynek wygląda dzisiaj, większość z nas poda liczbę zbliżoną do tej wyjściowej, np. stwierdzi, że na pewno jest ich więcej niż tysiąc.

Ludzie, poznając otaczający świat, w celu ułatwienia sobie tego procesu posługują się zatem schematami – zorganizowanymi i uproszczonymi fragmentami wiedzy dotyczącymi ludzi, sytuacji, organizacji oraz rzeczy, jak również stosują metody pozwalające im szybko i sprawnie formułować sądy o otaczającym ich świecie. Cechą charakterystyczną tych procesów jest ich użyteczność i praktyczność, ale także często fałszywość sformułowanych na ich podstawie opinii i sądów. W rezultacie tworzą one bazę innego procesu, jakim jest wywieranie wpływu na ludzi.

Człowiek jest istotą społeczną, co oznacza, że żyje wśród ludzi oraz jest w dużej mierze od nich zależny. O wpływie zbiorowości, różnego rodzaju grup oraz społeczności na nasze zachowania piszą socjolodzy i psycholodzy społeczni, ale coraz częściej znaczenie tego procesu dostrzegają specjaliści z zakresu zarządzania, marketingu czy public relations. Teoria wywierania wpływu wynika z dwóch procesów psychologii grupy: normatywnego i informacyjnego wpływu społecznego. W sytuacji nowej, niejasnej lub kryzysowej jednostka często zachowuje się konformistycznie, to znaczy traktuje zachowania innych osób jako wiarygodne źródło informacji, gdyż w tym konkretnym przypadku jest przekonana, że ich działania są bardziej poprawne. Zjawisko to nazywane jest informacyjnym wpływem społecznym. Dawni klakierzy, a dzisiaj *sitcomy* w telewizji są przykładami istnienia tego procesu. Aplauz po koncercie może być wywołany przez pierwszą osobę, która zaczyna klaskać, a nasz śmiech podczas oglądania komedii nie musi być wywołany dobrym dowcipem, a jedynie z tła filmu dochodzącym podstawionym śmiechem innych ludzi.

Innym procesem pozwalającym wpływać na zachowania ludzi jest normatywny wpływ społeczny, który wynika z potrzeby bycia akceptowanym przez innych ludzi odczuwanej przez większość z nas. Normy społeczne to pewne reguły określające, jak w danej sytuacji należy się zachować lub jak nie należy się zachować. Każda grupa społeczna formułuje takie zasady, budując w ten sposób swoją stabilność oraz metodę na kontrolę zachowań jej członków. Człowiek odczuwa potrzebę wspólnoty, uznania ze strony niektórych osób, czyli afiliacji. Potrzeba ta przyczynia się do możliwości wywierania wpływu na nasze zachowania poprzez formułowanie zasad, które będą przestrzegane przez tych, którym zależy na społecznej akceptacji. Większość z nas ubiera się według obowiązującej mody, czyta recenzowane w prasie książki, ogląda filmy nagrodzone Oskarami czy szuka pracy w aktualnie uznawanych za nowoczesne zawodach. Podobieństwo ludzkich zachowań wynika w konieczności bycia akceptowanym oraz z świadomego unikania bycia uznanym za dewianta.

Istnieje sześć głównych reguł pozwalających na wywoływanie określonych zachowań ludzi. Większość z nich jest stosowana w codziennej praktyce, choć nie wszyscy zdają sobie sprawę z ich wykorzystywania, jak bohater dramatu Moliera nie był świadom, że mówi prozą.

Najlepiej znaną z codzienności jest reguła wzajemności polegająca na odczuwanej potrzebie odwzajemnienia pewnych działań. Uśmiech za uśmiech, groźba za groźbę – tak mogłaby brzmieć ta reguła w uproszczeniu. Osoba obdarowana czuje się zobowiązana do wyświadczenia równorzędnej przysługi. Dzięki tej regule skutecznie są stosowane w praktyce public relations drobne upominki w postaci kalendarzy, długopisów, kubków czy innych drobnych prezentów, noszących także elementy systemu identyfikacji wizualnej, takie jak logo firmy. Drobny upominek nie tylko utrwala w pamięci wizerunek firmy, ale także zobowiązuje obdarowanego do jakiejś formy podziękowania za milą pamiątkę. Inną możliwość wpływania na ludzi daje reguła zaangażowania i konsekwencji, która odwołuje się do procesu świadomego podejmowania przez jednostkę decyzji. Kiedy dokonujemy pewnego wyboru lub zajmujemy stanowisko w pewnej kwestii, staramy się konsekwentnie i zgodnie z tym, w co już zaangażowaliśmy się, działać, przekonujemy samych siebie o słuszności podjętej decyzji. Przykładem stosowania tej reguły w codziennym życiu jest zadawanie pytań. Często osobę, którą

chcemy przekonać do swoich poglądów, pytamy, czy się zgadza z nami, zadając jej takie pytania, aby wymusić odpowiedzieć „tak”. Jedną z technik public relations odwołującą się do tej reguły jest konferencja prasowa lub konferencja specjalistów danej branży. Specjalista ds. public relations poprzez możliwość bezpośredniego spotkania i wymiany opinii tworzy atmosferę zaangażowania uczestników w sprawy prezentowanej firmy, wpływając na sposób myślenia o niej oraz omawianych tematach.

Kolejną regułą wywierania wpływu stosowaną w praktyce PR jest społeczny dowód słuszności. W dobitny sposób jej siłę wyraził Walter Lippmann, stwierdzając: „Gdy wszyscy mówią tak samo, to nikt nie myśli zbyt wiele”. Systemy demokratyczne odwołujące się do woli większości funkcjonują dzięki tej zasadzie. Kiedy w rozmowie z dziennikarzem rzecznik prasowy stwierdza, że większość naszych klientów akceptuje proponowane rozwiązania, wówczas stosuje wyżej wymienioną regułę, licząc na siłę oddziaływania owej większości na postawę rozmówcy.

Powszechnie stosowaną regułą jest reguła sympatii. Nie trzeba nikogo przekonywać, że chętniej wykonujemy prośby, a nawet rozkazy osób, które obdarzamy pozytywnymi emocjami. Uczucie lubienia sprawia, że osoby te mogą w łatwy sposób wywierać na nas wpływ. Lubienie wzbudza nasze zaufanie i poczucie słuszności podejmowanych działań. Dlatego osoby kreujące wizerunek danej organizacji starają się wzbudzić pozytywne emocje w stosunku do siebie poprzez, na przykład, stosowanie przyjętych norm kulturowych, odwołanie się do uznanej tradycji czy też gustów ludzi. Uprzejmość w obsłudze klienta jest typowym przykładem praktyczności i skuteczności tej reguły.

Podobne znaczenie ma reguła autorytetu podkreślająca znaczenie roli mistrza, szacunku oraz prestiżu. Osoby cieszące się naszym uznaniem mogą łatwiej wpływać na nasze opinie i zachowania, gdyż akceptujemy ich sądy, szanujemy wskazywane przez nich rozwiązania czy wprost kierujemy się ich wskazówkami. W działalności public relations jest to jedna z najważniejszych praktycznych reguł, gdyż pozwala zbudować wiarygodny wizerunek zarówno osoby, jak i organizacji. Przez lata budowany autorytet instytucji uczelni wyższej sprawia, że powołanie się na uznaną uczelnię lub jej nauczyciela buduje prestiż osoby lub instytucji, którą reprezentuje. Uznanie kogoś lub pewnej organizacji za autorytet w danej dziedzinie skutecznie pozwala przetrwać sytuacje kryzysowe.

Oprócz wielu zalet reguły autorytetu ma ona niestety także wady. Proces budowania autorytetu jest niezwykle długi i kosztowny, utrata autorytetu trwa chwilę, a koszty są niepoliczalne.

Ostatnią z reguł wywierania wpływu jest reguła niedostępności polegająca na tworzeniu wrażenia ograniczoności dostępu do ważnych źródeł. Kiedy wiemy, że nie mamy dużo czasu, aby podjąć decyzję, lub jesteśmy świadomi trudności w dostępie do pewnych dóbr, odczuwamy nieodpartą potrzebę posiadania tej rzeczy lub informacji. Stwierdzenie, że wystawa trwa tylko tydzień, sprawi, że znajdziemy chwilę, aby się na nią udać. Przeczytanie o ograniczoności działań promocyjnych, np. niższej ceny, przyspieszy podjęcie decyzji o kupnie. W public relations zasada niedostępności stosowana jest w formie organizowania przyjęć, bankietów lub imprez specjalnych. Imienne zaproszenie na szczególną uroczystość sprawia, że zapraszana osoba czuje się wyróżniona i zdaje sobie sprawę, że tylko wybrane osoby mogą w tym wydarzeniu uczestniczyć.

Praktyczne wykorzystanie wymienionych reguł jest bardzo szerokie. W zasadzie każde narzędzie z szerokiego zakresu instrumentów public relations opiera się na jednej, a nawet kilku regułach. Poznanie tych zasad, jak również badań psychologów społecznych potwierdzających ich skuteczność może posłużyć podniesieniu skuteczności działania specjalisty ds. PR-u[2]. Należy jednak pamiętać, że każda z tych reguł ograniczona jest normami etycznymi oraz regulacjami prawnymi. Skutecznie wywierać wpływ to znaczy wywierać wpływ zgodnie z panującymi w danej kulturze akceptowanymi społecznymi normami. Techniki wpływu społecznego są uzasadnione szczególnie w przypadku kształtowania postaw uznanych za społecznie zasadne, modyfikacji antyspołecznych zachowań, zmiany postaw niewłaściwych oraz inicjowania postaw korzystnych w danej sytuacji społeczno-ekonomicznej. Niestety, techniki wywierania wpływu są często stosowane w sposób nieetyczny i wykorzystywane w procesie manipulowania zachowaniami ludzi i opinią publiczną.

Słowa „manipulacja” i „propaganda” cieszą się we współczesnym języku złą sławą. Kojarzone dziś z negatywnym oddziaływaniem, ukrywaniem lub nadinterpretacją pewnych faktów, wymuszaniem niechcianych zachowań, w dalekiej przeszłości nie miały jednak tak pejoratywnych znaczeń. Manipulacja w języku greckim *(metis)* oznaczała przebiegłość rozumianą jako sprawność w rozwiązywaniu trudności oraz inteligencję. Dopiero

w czasach średniowiecznych przydano temu słowu znaczenie podstępu, a nawet kłamstwa.

Podobnie było z pojęciem „propaganda", które wprowadził papież Grzegorz XV w 1622 roku, ustanawiając Kongregację Rozkrzewiania Wiary *(Sacra Congregatio de Propaganda Fide)* w celu zachęcania mężczyzn i kobiet do przyjmowania doktryny Kościoła katolickiego w okresie szybkiego rozwoju protestantyzmu w Europie[3]. W rezultacie termin ten nabrał negatywnego znaczenia w krajach protestanckich, a pozytywnego w krajach katolickich. Przykładów stosowania technik propagandowych można szukać w kulturze starożytnego Egiptu, Mezopotamii czy kulturze Majów, których przywódcy często dokonywali takich zapisów historycznych, które były korzystne dla aktualnie panujących. W czasach starożytnej Grecji czy później starożytnego Rzymu umiejętności retoryki, erystyki, prowadzenia dysputy, argumentowania, elokwencji były uczone jako umiejętności kształtowania i rozwoju wiedzy. Arystoteles podkreślał, że mądrość pozbawiona elokwencji nie przynosi określonych rezultatów, ale jednocześnie twierdził, że elokwencja pozbawiona mądrości przynosi szkodę.

Propaganda nabrała szczególnego znaczenia w XX wieku jako narzędzie wpływu w systemach totalitarnych i polegała na stosowaniu technik rozpowszechniających stronnicze idee i poglądy. Należy jednak zaznaczyć, że termin „propaganda" ma dwa znaczenia: propaganda biała służy upowszechnianiu treści z jakiegoś powodu ważnych społecznie, ale niezbyt aktualnie akceptowanych w danym społeczeństwie. Można odwołać się do współczesnej społecznej walki z nałogami czy upowszechniania zrozumienia dla badań onkologicznych. Adresaci takich komunikatów nie chcą odbierać treści oceniających negatywnie ich postępowanie, ale konieczność rozpowszechnienia idei o szkodliwości palenia papierosów czy konieczności dostrzegania przemocy wśród dzieci sprawia, że twórcy społecznych kampanii muszą korzystać z technik propagandowych, aby w ogóle trudne problemy zostały przez ludzi zauważone. Propaganda czarna to ten rodzaj negatywnego wpływu, który zmusza podstępnie odbiorców do przyjmowania treści i poglądów fałszywych, często dla nich samych szkodliwych.

Czym różni się propaganda od manipulacji, perswazji, public relations? W codziennym języku często stosujemy te terminy jak synonimy, podczas

gdy mają one różne desygnaty. Propaganda to wywieranie wpływu na odbiorcę poprzez komunikowanie jednego punktu widzenia, przekonywanie do konkretnego rozwiązania, decyzji, zachowania czy opinii bez możliwości reakcji zwrotnej. Jest to świadome komunikowanie jednokierunkowe od źródła wpływu uznanego za autorytet (lub które samo siebie za takiego uznaje) do biernego odbiorcy. Ta forma komunikowania polega na umiejętnym wykorzystywaniu różnych technik werbalnych, symbolicznych, obrazów, emocji, nastroju, faktów w celu dobrowolnej, to znaczy bezdyskusyjnej, akceptacji głoszonych przez nadawcę poglądów. Propaganda nie bierze pod uwagę interesu, potrzeb czy wartości tych, na których oddziałuje[4]. Jak pisze Krystyna Wojcik, jest jednostronnym informowaniem posługującym się trybem rozkazującym niepozwalającym odbiorcy na odwzajemnienie relacji[5].

Perswazja to słowo o łacińskim pochodzeniu oznaczające namawianie, przekonywanie, wiarę. Najważniejszą cechą perswazji jest stosowanie jej podczas rozmowy, dialogu, debaty, a więc w sytuacji, w której aktywnie uczestniczą zarówno nadawca, jak i odbiorca komunikatu. Skuteczne przekonywanie odbywa się podczas rozmowy sprzedażowej w banku. Na przykład klient przyszedł do swojego banku wypłacić gotówkę, ale wychodzi z budynku nie tylko z planowaną ilością pieniędzy, ale także z założoną lokatą lub wykupionym funduszem inwestycyjnym czy innym produktem bankowym. Sukces sprzedawcy bankowego ma miejsce wówczas, gdy wspomniany klient odczuwa zadowolenie, gdyż pracownik zrozumiał jego potrzeby i zaproponował mu usługę dającą mu konkretne korzyści. Większość nieplanowanych zakupów, a także wiele podjętych decyzji politycznych, zawodowych, a nawet rodzinnych jest rezultatem efektywnego procesu perswazji, czyli świadomego wykorzystywania znaków i symboli w celu wywarcia wpływu na przekonania, opinie i decyzje rozmówcy. Perswazja jest jednak dwukierunkowa – obie strony aktywnie w niej uczestniczą, choć osoba przekonywana ulega stosowanym taktykom.

Pojęcie „manipulacja” ma inne znaczenie, gdyż polega na tworzeniu sytuacji iluzji, fikcji, wypaczenia sposobu odbioru informacji przez manipulowane osoby. W jej rezultacie odbiorca tego fałszywego komunikatu, nie zdając sobie z tego sprawy, doznaje pewnej szkody. Przed perswazją można się obronić, przed manipulacją znacznie trudniej, gdyż

manipulator to strateg, który opracowuje spójny system pozorów, tworzy fałszywą rzeczywistość, aby intencjonalnie zrealizować spreparowane oszustwo. Manipulacja jest bliska oszustwu, wykryte oszustwo podlega jednak prawu, manipulatorzy często działają na granicy prawa, stąd nie zawsze ich działania są ujawniane. Osoby manipulujące kierują zachowaniami innych, jak aktor kukiełką w teatrze lalkowym.

Mimo braku społecznej akceptacji dla współczesnego manipulowania występują takie przypadki w społeczno-gospodarczej rzeczywistości. Słynny skandal wywołany kreatywną księgowością, aprobata społeczeństwa amerykańskiego dla wojny w Iraku po 11 września 2001 roku, reklama jednego z supermarketów o dużej obniżce cen towarów bez podania informacji o ograniczonej ilości produktu czy obietnice wyborcze polityków, którym w każdej kampanii politycznej tak ufnie wierzą wyborcy, to typowe przykłady wykorzystywania manipulacji w kierowaniu poglądami i zachowaniami ludzi. Dzisiaj tradycyjne techniki manipulowania zostały wzbogacone o środki masowego przekazu ułatwiające manipulowanie najważniejszym towarem, jakim jest informacja[6].

Public relations to kolejny termin, jakże często wymieniany jednym tchem z poprzednimi. Jednak, jak zostało to omówione w rozdziale pierwszym, public relations to wyższa forma współczesnego komunikowania społecznego, to konieczność dwukierunkowego budowania relacji między podmiotami życia społecznego. Nie jest celem działań public relations ani manipulowanie (prawo i etyka buduje jasne reguły PR), ani przekonywanie do nieakceptowanych przez odbiorców opinii i poglądów, ani tym bardziej tworzenie sztucznej, zafałszowanej rzeczywistości. Dzisiaj public relations to prowadzenie społecznego dialogu, budowanie demokratycznych reguł wzajemnego komunikowania się w celu realizowania wspólnie uznawanych wartości.

2.1.2. Praktyka teorii perswazji w public relations

Public relations nie jest dyscypliną odosobnioną w wykorzystywaniu teorii perswazji w swojej praktyce. Promocja i reklama, marketing polityczny, kierowanie personelem, a nawet codzienne spieranie się

w rodzinnej atmosferze polega na umiejętnym wykorzystywaniu teorii perswazji.

Pierwszą teorię perswazji opracował Arystoteles w swojej *Retoryce*, w której nauczał, jak komunikować dany punkt widzenia lub stanowisko. Sztuka perswazji znana była jednak wcześniejszym mędrcom greckim stosującym argumentowanie, sprawne posługiwanie się słowem oraz wykorzystującym wiedzę czy własne doświadczenie praktyczne. Gorgiasz, Isokrates, Arystoteles, a później rzymscy mędrcy, tacy jak Cyceron czy Seneka, opanowali umiejętność budowania przekonujących przekazów opartych przede wszystkim na umiejętności władania językiem.

Od początku rozwoju psychologii teoria perswazji była systematycznie wzbogacana o nowe reguły i prawidłowości. Behawioryzm oraz oparta na tej koncepcji teoria uczenia się, a potem teoria poznania, teoria postaw, teoria wywierania wpływu przyczyniły się nie tylko do lepszego rozpoznania procesu perswazji, ale przede wszystkim wzbogaciły instrumentarium praktycznego przekonywania stosowane dzisiaj prawie przez każdą osobę. W wyniku badań i eksperymentów psychologicznych została opracowana teoria perswazji zakładająca istnienie dwóch strategii zmiany postaw ludzi za pomocą przekonywających komunikatów: centralnej i peryferyjnej. Teoria ta, nazywana od angielskiego akronimu Modelem ELM *(Elaboration Likelihood Model* – w polskim tłumaczeniu: model wypracowania prawdopodobieństw), stosowana jest z powodzeniem zarówno w reklamie, jak i public relations.

Jednym z istotnych celów kreowania wizerunku jest wpływanie na ludzkie zachowania. Przekonanie osoby do danych poglądów, do firmy lub zakupu produktu, do głosowania na określonego kandydata albo do zmiany określonego zachowania (np. publiczne przekazanie opinii przeciw paleniu papierosów) to przykłady procesu komunikacji o charakterze perswazyjnym.

Komunikat perswazyjny to komunikat, który przekonuje do zajęcia określonego stanowiska w danej sprawie.

Model wypracowania prawdopodobieństw to teoria, w której zakłada się, że istnieją dwa sposoby zmiany postaw za pośrednictwem komunikatów perswazyjnych: strategia centralna pojawia się, gdy ludzie mają motywację i zdolność do skupienia uwagi na argumentach zawartych w komunikacie, strategia peryferyjna występuje zaś wtedy, gdy ludzie nie skupiają swojej uwagi na argumentach, lecz pozostają pod wpływem charakterystyk powierzchownych (np. kto jest nadawcą).

Podstawowym założeniem modelu ELM jest teza, że różne metody perswazji działają lepiej w zależności od oceny prawdopodobieństwa zdolności ludzi do koncentracji uwagi nad danym komunikatem. Kiedy ocena prawdopodobieństwa jest wysoka, centralna droga perswazji powinna być bardziej efektywna, ale kiedy oceniane prawdopodobieństwo zaangażowania w temat jest niskie – peryferyjna metoda powinna być lepsza.

Wyróżnia się następujące kryteria oceny prawdopodobieństwa zdolności ludzi do koncentracji uwagi na danym przekazie:

- motywacja i umiejętność myślenia w konkretnej sytuacji,
- determinanty przychylnych i nieprzychylnych myśli,
- wiarygodność źródła informacji,
- osobiste zaangażowanie w problem,
- poprzednie doświadczenie,
- proces przekazywania informacji.

Ocena prawdopodobieństwa jest bardzo trudna ze względu na złożoność procesu intelektualnego zaangażowania ludzi w określone zagadnienie. Co więcej, osoba, która chce przekonać innych do pewnych poglądów, często ocenia prawdopodobieństwo zaangażowania odbiorców przez pryzmat własnej opinii oraz pewność swoich przekonań.

Na wybór strategii perswazji mają wpływ cechy odbiorców komunikatu. Centralna strategia perswazji zakłada, że postawa jednostki wobec produktu, zdarzenia czy innej osoby jest rezultatem sensownej, rozważonej informacji. Ta metoda wywierania wpływu na ludzi podkreśla takie cechy

adresata, jak: umiejętność rozumienia, łatwość uczenia się oraz zapamiętywania zasadniczych informacji.

> Centralna strategia perswazji to przypadek, w którym ludzie analizują komunikat perswazyjny, uważnie słuchając i rozważając argumenty. Strategia ta pojawia się, gdy ludzie mają zdolność do uważnego słuchania komunikatu.

Centralna strategia jest trudna do zastosowania w praktyce, gdyż zakłada wysokie zaangażowanie odbiorców w treść przekazu oraz ich gotowość do podążania za logicznymi wywodami. W działalności public relations jest jednak często stosowana np. podczas konferencji prasowych, gdyż dziennikarze oczekują konkretów i są gotowi do analizy faktów i danych. Innym zastosowaniem tej strategii są wszelkie przemówienia podczas ważnych wydarzeń, okazji specjalnych czy konferencji. Strategia ma jednak swoje ograniczenia wynikające z konieczności silnego zaangażowania intelektualnego odbiorców, których umiejętności podążania za logicznymi wywodami są ograniczone pewnymi okolicznościami, w tym ograniczonością czasu silnego intelektualnego zaangażowania. Stąd częściej stosuje się w praktyce złożenie obu strategii modelu ELM.

Drugim sposobem przekonywania jest peryferyjna strategia perswazji, która według definicji Eliota Aronsona jest[7]:

> Przypadkiem, w którym ludzie nie analizują argumentów zawartych z komunikacie perswazyjnym, są natomiast pod wpływem wskazówek peryferycznych.

W przeciwieństwie do centralnej strategii skupiającej się na przekazywaniu informacji, będącej zasadniczym elementem w ocenie istoty problemu, druga strategia perswazji rozwija bardziej peryferyjną, poboczną drogę wywołującą zmiany opinii i zachowań. Według niej postawy ulegają zmianie, ponieważ przedmiot postawy jest związany z pozytywnymi albo negatywnymi emocjami stanowiącymi podstawę oceny treści danego komunikatu. Prowadzenie uroczystych gali, bankietów czy konferencji

powierza się osobom znanym, lubianym i szanowanym. Ich obecność wywołuje pozytywne nastawienie do wydarzeń oraz ich organizatorów. Symboliczny upominek wręczany za udział w konkursach, estetyka wnętrz firmy, zaangażowanie w problemy społeczności lokalnej miejscowych menedżerów oraz ich pracowników lub plenerowe spotkanie zarządu z pracownikami to przykłady stosowania strategii peryferyjnej w działalności public relations.

Liczne badania i eksperymenty dotyczące skuteczności modelu ELM pozwalają na sformułowanie ogólnych konsekwencji praktycznego wykorzystywania strategii perswazji. Okazuje się, że:

1) postawy zmienione przez centralną strategię perswazji utrzymują się dłużej, niż te zmienione przez strategię peryferyjną,

2) postawy ukształtowane przez centralną strategię dają większą szansę przewidywania zachowań ludzi, niż te ukształtowane przez peryferyjną strategię,

3) centralna strategia perswazji jest trudniejsza niż peryferyjna do praktycznego zastosowania w reklamie i public relations,

4) peryferyjna strategia odnosi skutek bardzo szybko, ale jest on krótkotrwały,

5) wykorzystanie strategii peryferyjnej powoduje zaangażowanie osoby, np. w ustawianie ławek w parku wypoczynku, co sprzyja jej myśleniu nad przyszłymi relacjami z firmą proponującą takie rozwiązania; w ten sposób strategia peryferyjna może być wstępem do zastosowania strategii centralnej oraz osiągnięcia lepszych rezultatów.

2.1.3. Praktyka teorii postaw w public relations

Public relations koncentruje swoją aktywność na procesie budowania wizerunku w świadomości ludzi. Dlatego jednym z istotnych zagadnień jest wykorzystanie teorii postaw oraz koncepcji zmiany postaw w praktyce PR. Związek między wizerunkiem danego przedmiotu a postawą jednostki wobec tego przedmiotu wynika z definicji obu pojęć.

Definicja postawy sformułowana przez Stefana Nowaka, uznawana dziś w polskiej literaturze socjologicznej za klasyczną, może stanowić punkt wyjścia dla omawianego problemu:

„Postawą pewnego człowieka wobec pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i własnościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowania się wobec tego przedmiotu”[8].

Tak zdefiniowana postawa zawiera trzy komponenty: emocjonalny, behawioralny i poznawczy, a w zależności od obecności tych składników Nowak wyróżnia cztery typy postaw. Pierwsza grupa to postawy o silnie rozbudowanym komponencie emocjonalno-oceniającym. Druga to postawy, w których obok elementu emocjonalno-oceniającego istnieje mniej lub bardziej rozbudowany aspekt poznawczy. Do tej właśnie kategorii postaw Nowak zalicza stereotypy jako obrazy rzeczy budzących w ludziach silne emocje. Następna grupa to postawy, w których aspekt emocjonalny występuje łącznie z gotowością do pewnych zachowań. Ostatnią grupą są postawy z rozbudowanymi, wszystkimi wyróżnionymi elementami postawy.

Z przytoczonej wyżej definicji wynika, iż wizerunek przedmiotu, czyli posiadana przez osobę wiedza o nim, jest komponentem poznawczym postaw wyprzedzającym pojawienie się zachowań względem danego przedmiotu. Oznacza to, że wizerunek osoby lub organizacji jest warunkiem niezbędnym do podejmowania przez osobę konkretnych wobec nich działań. Postawa względem określonego przedmiotu ma jednak także wpływ na modyfikację wizerunku. Jednostka, która podejmuje konkretne działania względem obiektu, zdobywa jednocześnie nowe doświadczenie o nim, które może wpłynąć na zakres już posiadanej wiedzy. Ścisły związek postaw z wizerunkiem (obrazem) nie wyklucza takich postaw, w których występuje tylko element emocjonalny. Tego typu postawy nie zawierają wizerunku danego przedmiotu, to znaczy jednostka nie ma wiedzy o nim, ale ma określony stosunek emocjonalny, który jest czynnikiem determinującym charakter podejmowanych działań. Podsumowując, należy podkreślić istnienie wzajemnych relacji między wizerunkiem przedmiotu

a postawą osoby względem tego przedmiotu. Dlatego public relations w swojej praktyce wykorzystuje wyniki badań psychologów społecznych i socjologów, dotyczących uwarunkowań zmiany postaw.

O postawie osoby wobec danego przedmiotu mówimy wówczas, gdy w spostrzeganym otoczeniu jednostki znajduje się osoba, przedmiot lub firma będąca podmiotem postawy. W trakcie kontaktu z tym przedmiotem jednostka ustosunkowuje się do niego poprzez poznanie jego cech oraz budowanie stosunku emocjonalnego wobec tych cech. Emocje motywują jednostkę do podejmowania działań wobec tego przedmiotu. O postawach ludzi codziennie wnioskujemy na podstawie naszych obserwacji ich zachowań, np. udział w wyborach parlamentarnych jest dowodem nie tylko konkretnych postaw politycznych, ale także stosunku do demokracji i społecznego zaangażowania. Socjolodzy i psycholodzy badają postawy wypracowanymi narzędziami, często jednak obarczonymi prawdopodobieństwem błędu wynikającym z różnicy między postawami deklarowanymi podczas badań a faktycznymi, przejawianymi w konkretnych sytuacjach.

Proces kształtowania postaw towarzyszy jednostce przez całe życie. Silnymi nadawcami oddziałującymi na nasze stanowiska i zachowania są przede wszystkim rodzice, którzy uczestniczą w tym procesie od momentu narodzin. Równie silnym nadawcą, często uznawanym za znacznie silniejszego niż jest w rzeczywistości, jest grupa rówieśnicza, to znaczy grupa bliskich kolegów, przyjaciół, znajomych. Wpływ tej grupy ludzi staje się coraz słabszy w miarę dojrzewania danej osoby, a na jej miejsce we wpływie na postawy wkraczają autorytety, osoby obdarzone szacunkiem i uznaniem, ludzie lubiani, a także grupy odniesienia. Niezwykle silnymi nadawcami są także nauczyciele, którzy w różnych okresach życia człowieka pełnią rolę liderów opinii publicznej. Ich znaczenie stopniowo maleje pod wpływem jednego z najsilniejszych czynników determinujących postawy ludzi wobec otaczającej rzeczywistości, jakimi są środki masowego przekazu. Znaczenie mass mediów we współczesnym społeczeństwie wpływa także na wykorzystywanie tych kanałów komunikowania w działalności public relations.

Skuteczność oddziaływania nadawcy na postawy ludzi zależy przede wszystkim od jego wiarygodności, wynikającej z wiedzy, umiejętności jej przekazania oraz pozytywnych intencji wobec odbiorcy. Co prawda,

intencje mass mediów nie są oceniane jako pozytywne wobec odbiorców, ale duże od nich uzależnienie współczesnego człowieka sprawia, że ta cecha tego nadawcy staje się w niektórych sytuacjach mniej istotna.

Nie można podać jednoznacznych zasad określających skuteczność przekazu we wpływie na postawy ludzi. Proces ten jest uzależniony od wielu czynników występujących w otoczeniu, można jedynie wskazać możliwe do wykorzystania cechy niektórych przekazów. Wyróżnia się przekazy emocjonalne i racjonalne. Pierwsze mogą być efektywne w przypadku osób niezaangażowanych w dane treści, drugie w przypadku osób nastawionych na logiczne analizy. Samo nastawienie jednak nie wystarcza, gdyż na spodziewaną skuteczność wpływają niezaplanowane, spontaniczne uwarunkowania otoczenia. Inny podział przekazów wynika z wykorzystanej w nim argumentacji. Wyróżnia się przekazy jednostronne, koncentrujące się jedynie na cechach najczęściej pozytywnych, oraz przekazy dwustronne, przedstawiające „za i przeciw" konkretnemu rozwiązaniu. Ważnym czynnikiem decydującym o efektywności zastosowanej strategii i taktyki zmiany postawy jest stopień rozbieżności między treścią przekazu a wcześniejszymi postawami odbiorców. Im bardziej zbliżony jest dany przekaz do postaw odbiorców, tym bardziej są oni skłonni do pozytywnej oceny podawanych treści. Optimum skuteczności wpływu przekazu na zmianę postawy występuje jednak przy średnim stopniu rozbieżności.

W procesie budowania postaw ludzi wobec pewnych obiektów odgrywa także rolę sam odbiorca. Czynnikiem w znacznym stopniu wpływającym na rezultat procesu wpływu jest aktywność odbiorcy. Osoba aktywna, wykazująca zaangażowanie w proces komunikowania, stawiająca pytania, dyskutująca, chętniej przekazuje dalej swoje uwagi, sama siebie w ten sposób przekonując do pewnych postaw. Co prawda, formą aktywności jest także krytycyzm, ale z punktu widzenia public relations wyrażanie negatywnych opinii może przyczynić się do upowszechnienia pewnych oczekiwanych postaw. Osoba aktywna dzieli się swoimi spostrzeżeniami z innymi, rozprzestrzeniając określone idee i przekonania. Osoby konformistyczne, emocjonalnie reagujące na zmiany, skłonne do niskiej samooceny, są bardziej podatne na zmiany swoich postaw niż osoby o wysokiej samoocenie i gotowe do podjęcia pewnego ryzyka. Wyniki badań nie dają jednakże podstaw do sformułowania jednoznacznych reguł

określających skuteczność metody zmiany postawy. Wielość czynników determinujących ten proces sprawia, że można jedynie wskazać kilka zaleceń możliwych do zastosowania w praktyce:

1) aktywizowanie odbiorców (np. poprzez dyskusję) ułatwia proces zmiany postawy,

2) nagradzanie jest czynnikiem sprzyjającym zmianie postaw,

3) grupy odniesienia wspierają proces kształtowania i zmiany postaw,

4) wykorzystanie silnych emocji i uczuć może zadecydować o zmianie postawy,

5) nadanie treści komunikatu osobistego znaczenia dla odbiorcy pozytywnie wpływa na odbiór treści przekazu, a więc i gotowość do jej akceptacji,

6) na postawy indywidualne ludzi wpływają postawy społeczne, w tym te ukształtowane przez środki masowego przekazu.

Teoria postaw stanowi bardzo rozbudowaną część psychologii społecznej. Wielość badań oraz wynikających z nich wniosków nie daje podstaw do sformułowania pewnych twierdzeń, stąd konieczność permanentnego śledzenia rezultatów badań. Dla praktyki public relations najważniejsza jest jednak teza o społecznym uwarunkowaniu postaw ludzi oraz wzajemnym wpływie postaw indywidualnych i społecznych, gdyż ona determinuje konkretne posunięcia realizowane w kampanii public relations[9].

Działania specjalistów public relations często dotyczą konieczności zmiany postawy ludzi wobec danych przedmiotów, np. w kampanii społecznej trzeba przekonać sprzedawców alkoholu, kierujących się swoim rachunkiem ekonomicznym, do zaprzestania sprzedaży alkoholu młodzieży poniżej 18 lat.

Przypadek 2.2.

Właściciel lokalnego sklepu przede wszystkim liczy na codzienny utarg dający mu zysk, możliwość utrzymania własnej rodziny lub inwestowania w swój sklep. Każda sprzedana butelka piwa przyczynia się do realizacji celów biznesowych. Kiedy jednak słyszy o wzrastającym pijaństwie młodzieży oraz ogląda

reklamę w telewizji ujawniającą złe (bezprawne i nieetyczne) praktyki sprzedawców, będzie odczuwał dysonans między przekonaniem o konieczności osiągania zysku a przekonaniem o konieczności ochrony zdrowia ludzi przed konsekwencjami picia alkoholu w zbyt młodym wieku.

Źródło: opracowanie własne.

Opisana jako przypadek 2.2 sytuacja ilustruje omówione przez Leona Festingera zjawisko dysonansu poznawczego, które dla odczuwającej osoby jest formą kary, przykrego uczucia niszczącego harmonię jej przekonań. Dysonans poznawczy to hipotetyczne założenie, że ludzie odczuwają potrzebę zgodności we własnym systemie przekonań, dlatego wszelki stan niezgodności odczuwają jako nieprzyjemne napięcie i szukają sposobu na jego redukcję. Osoby odczuwające dysonans poznawczy starają się go przede wszystkim usunąć lub przynajmniej zmniejszyć, podejmując konkretne działania. Nieprzyjemne napięcie jest tym większe, im ważniejsze są dla nas przekonania, pomiędzy którymi doszło do niezgodności. Zmniejszenie dysonansu poznawczego może nastąpić poprzez:

a) bagatelizowanie napływających informacji, zmniejszanie ich znaczenia (np. przekonywanie siebie, gdy boli nas głowa, że jest niskie ciśnienie i ono jest bezpośrednią przyczyną złego samopoczucia), b) podjęcie decyzji o zmianie jednego z przekonań pozostającego w sprzeczności z innym (np. osoba paląca papierosy postanawia rzucić palenie od 1 stycznia nowego roku, gdyż palenie jest szkodliwe), c) odrzucenie jednego z niezgodnych przekonań (np. przyjęcie, że osoba, która stwierdziła, że produkty mojej firmy są słabej jakości, nie jest osobą kompetentną, dlatego można jej opinii nie brać w ogóle pod uwagę).

Na proces redukcji dysonansu poznawczego wpływa wiele czynników zarówno otoczenia, jak i wynikających z cech osobowych danej jednostki. Na przykład osoby o skłonności do zachowań konformistycznych będą częściej zachowywać się zgodnie z zewnętrzną presją, a więc zmieniać własne przekonania. Czynnikiem mającym duże znacznie jest przynależność grupowa oraz znaczenie, jakie jest przypisywane temu członkostwu.

Teoria dysonansu poznawczego ma duże znacznie dla działalności public relations. Przede wszystkim podejmowane działania nie mogą tego procesu wywoływać, gdyż ludzie unikają sytuacji stwarzających niepotrzebne napięcie. Należy jednak pamiętać, że uznawanie przekonań pozostających ze sobą w stosunku dysonansu skłoni niektóre osoby do aktywnego poszukiwania informacji mogących zmniejszyć lub zlikwidować występujące napięcie. Na przykład osoba o poglądach lewicowych, po otrzymaniu informacji, że politycy, których wiele lat popierała, kierują się jedynie własnym interesem, a nie interesem ogółu, będzie chciała znaleźć dowody na poparcie lub uznanie za nieprawdziwą takiej tezy w celu zlikwidowania swojego dysonansu poznawczego.

Specjalista public relations, chcąc wpływać na zmianę postaw ludzi wobec firmy, którą reprezentuje, planując program kampanii, musi założyć możliwość wystąpienia dysonansu poznawczego, a więc jednocześnie powinien znać możliwe środki jego skutecznej redukcji. Zjawisko dysonansu ma miejsce przede wszystkie w sytuacjach kryzysowych. Osoby posiadające w swojej świadomości bardzo pozytywne opinie o firmie znajdującej się w kryzysie, spowodowanym np. nieetycznymi działaniami jej zarządu, będą przede wszystkim poszukiwać informacji popierających własne wcześniejsze przekonania. Teoria dysonansu poznawczego uzasadnia konieczność permanentnego i systematycznego budowania wizerunku zapewniającego łatwiejsze przetrwanie w kryzysowej sytuacji.

2.1.4. Opinia publiczna i proces jej kształtowania

Pojawienie się opinii publicznej jako siły społecznej wiąże się ściśle z rozwojem demokracji. Stopniowe wprowadzanie powszechnego prawa wyborczego, rozwój swobód obywatelskich, powstawanie partii politycznych i inne społeczno-polityczne uwarunkowania stworzyły platformę uzewnętrzniania się opinii publicznej. W wieku XX wraz z powstaniem środków masowej komunikacji i informacji rozszerzyły się możliwości rozpowszechniania oraz kształtowania opinii publicznej. Możliwości manipulowania nią spowodowały, iż stała się ważnym elementem w walce politycznej i ideologicznej.

Opinia publiczna jako społeczne zjawisko została scharakteryzowana po raz pierwszy przez Gabriela Tarde w 1902 roku, a Walter Lippmann w książce *Public Opinion* (1922) ujawnił praktykę jej działania i wykorzystywania. Lippmann wyróżnia dwa rodzaje opinii publicznej. Pierwsza to obrazy znajdujące się w umyśle jednostki; są to obrazy samej jednostki, jej potrzeb i celów, stosunków z innymi ludźmi. Drugi rodzaj opinii to obrazy, na podstawie których działają ludzie lub jednostki występujące w imieniu grupy. Opinia publiczna pierwszego rodzaju wtedy staje się opinią publiczną drugiego rodzaju, to znaczy ma zasięg ogólnospołeczny, gdy wkracza w krąg aktywności grupy społecznej, gdy nabiera ważności grupowej. Główną cechą opinii publicznej wyróżnioną przez Lippmanna pozostaje fakt, iż jest ona zbiorem stereotypów. Składa się z mitów i iluzji, których siła polega na tym, że są one uzewnętrznieniem potrzeb, poglądów i pragnień człowieka. Tak określona definicja opinii publicznej wskazała metody skutecznego manipulowania opinią przy wykorzystaniu fałszywego rozumienia otaczającej rzeczywistości.

Zjawisko opinii publicznej jest wytworem społeczeństw masowych, współczesnych. W tradycyjnych społeczeństwach nie odwoływano się do opinii ogółu, tradycja określała i utrwalała wszelkie zasady niezależnie od tego, co uważali ludzie. Dziś wszystko należy do mas, których opinie są ważne dla elit społecznych, te zaś wykorzystują je w celach propagandowych, dla poparcia własnych interesów. Liderzy grup czy narodów nie mogą nimi kierować, jeśli nie wiedzą, w jaki sposób ludzie chcą być rządzeni. Badania opinii publicznej są najbardziej popularnym sposobem znalezienia odpowiedzi na pytania dotyczące poglądów i ocen społeczeństwa. Samo przeprowadzanie badań nie należy do zabiegów trudnych, ale interpretacja uzyskanych wyników pokazuje, jak skomplikowanym zjawiskiem jest opinia publiczna. Kłopoty wynikające z nieprecyzyjności językowych, emocjonalnego zaangażowania ankieterów i respondentów, z braku wiedzy pytanych osób na dany temat i wiele innych elementów powodują, iż częściej korzystają z nich politycy niż badacze poszukujący odpowiedzi na pytania dotyczące rzeczywistości społecznej. Dlatego badania opinii społecznej są najczęściej wykorzystywane jako element manipulacji nastrojami społecznymi, jako nieodłączny składnik propagandy, której zadanie polega na przekonaniu ludzi o słuszności konkretnego punktu widzenia. Równocześnie jednak wiele przykładów

nieskuteczności działań propagandowych jest potwierdzeniem ograniczoności ich siły.

Opinia publiczna ma ograniczone możliwości poznawcze, stąd odzwierciedla zniekształconą rzeczywistość, zawiera mnóstwo iluzji, wyobrażeń. Pojawia się ze względu na istnienie w społeczeństwie pewnych zagadnień spornych, jeszcze nierozwiązanych. Dotyczy tylko tych zjawisk rzeczywistości, którymi społeczeństwo jest szczególnie zainteresowane. Opinia publiczna nie powstaje na drodze analizy, lecz jedynie poprzez ludzkie wyobrażenia; jej charakter zależy od wykształcenia i poziomu wiedzy ludzi wyznających dany pogląd albo od stopnia ich poinformowania o poszczególnych problemach rzeczywistości.

Podsumowując, źródłem powstawania opinii publicznej są przede wszystkim te elementy rzeczywistości społecznej, które znajdują się w kręgu zainteresowań społecznych. Opinia publiczna to uzewnętrznione społeczne obrazy silnie oddziałujące na członków społeczeństwa. Nasze wizerunki kształtują się pod wpływem relacji słownych ludzi wcześniej niż mamy możliwość stwierdzić to własnym doświadczeniem.

Pojęcie opinii publicznej ma wiele znaczeń i jest niejednoznaczne. Wyróżnić można dwa sposoby jego definiowania:

1) jako opinię podzielaną przez zdecydowanie dużą liczbę osób (tu pojawia się oczywiście nieprecyzyjność sformułowania „duża liczba osób”);

2) jako dominujący pogląd charakterystyczny w danej populacji.

Tomasz Goban-Klas definicję opinii publicznej dzieli na dwie inne kategorie. Pierwsza uznaje opinię jako zbiór indywidualnych opinii, druga traktuje opinię publiczną jako pewien rodzaj organizacji społecznej[10]. W socjologicznym znaczeniu opinia publiczna to społeczny osąd dotyczący istotnej dla tego społeczeństwa sprawy. W psychologicznym znaczeniu jest to suma indywidualnych opinii dotyczących spraw mających znaczenie dla jednostek.

Niezależnie od przyjętego paradygmatu definiowania opinii publicznej należy się zgodzić z dwiema tezami:

a) jest to zjawisko powszechne, z którym liczą się zarówno politycy, jak i menedżerowie,

b) opinia publiczna jest nieuchwytna, ulega częstym zmianom wpływającym na dużą trudność jej zbadania i dokładnego poznania.

Najprostsza definicja opinii publicznej stwierdza, że jest to forma zbiorowego wyrażania opinii.

Na kształt opinii publicznej wpływają dwa podstawowe czynniki: liderzy opinii publicznej oraz konkretne wydarzenia mające społeczne znaczenie. Lider opinii publicznej to osoba charakteryzująca się pewnymi konkretnymi cechami, która:

- jest silnie osobiście zaangażowana w przedmiot, którego dotyczy opinia publiczna, a który jest dla niej bardzo ważny,
- jest bardzo dobrze poinformowana o sprawach dotyczących ludzi wyrażających opinię,
- jest popularna, często pojawia się w środkach masowego przekazu,
- potrafi wziąć na siebie ryzyko, zachować się w trudnych momentach w sposób nonkonformistyczny,
- ma władzę zarówno formalną (decydenci), jak i nieformalną (osoby charyzmatyczne),
- jest aktywna – jej działalność jest zauważana przez znaczną zbiorowość,
- jest wykształcona,
- jest niezależna finansowo,
- interesuje się bieżącymi problemami społecznymi, kulturowymi i ekonomicznymi.

Liderzy opinii publicznej wywodzą się z wielu grup społecznych. Sam zawód stanowi podstawę do bycia liderem, np. lekarz ma wpływ nie tylko na sposób leczenia, ale także na styl życia ludzi. Nauczyciel wpływa zarówno na naszą wiedzę, jak i na nasze codzienne wybory dotyczące zagadnień, co do których brakuje nam informacji. Wpływ lidera na opinię publiczną zależy od możliwości społecznych kontaktów. Środki masowego przekazu wyłaniają pewną grupę liderów – osób obecnych w mediach i tym samym mających techniczne możliwości wpływania na powszechnie panujące poglądy.

Drugim czynnikiem wpływającym na proces kształtowania opinii publicznej są wydarzenia, to znaczy pewne sytuacje dotyczące znacznej populacji oraz mające dla niej szczególne znaczenie. Im bardziej ludzie świadomi są tych wydarzeń, tym bardziej mają one wpływ na wyrażane przez nich poglądy i opinie. Opinia publiczna reaguje na konkretne zdarzenia, nigdy ich nie wyprzedzając. Organizowanie wydarzeń (zwanych

potocznie z języka angielskiego *eventami)*, polegające na przygotowaniu zdarzenia o społecznym znaczeniu, jest przykładem techniki public relations pozwalającej budować przychylną wobec firmy opinię publiczną. Na przykład ceremoniał, jakim jest inauguracja roku akademickiego, ma na celu ukształtowanie przekonania o ważności w życiu młodej osoby nauki i procesu studiowania. Dostojność akademickich tog, rytuał tradycyjnej akademickiej pieśni, obecność władz uczelni oraz administracji państwowej, waga tematu wykładu inauguracyjnego składają się na wydarzenia przyczyniające się do kształtowania opinii wszystkich osób zaangażowanych w proces studiowania.

Co trzeba wiedzieć, chcąc analizować opinię publiczną?

a. Należy zbadać za pomocą reprezentatywnego sondażu, jak dzielą się opinie ludności na wybrany temat.
b. Należy postawić pytanie o ocenę klimatu opinii: Jaka jest opinia większości na dany temat? Jaka jest opinia uznanych autorytetów?
c. Należy się dowiedzieć, jak jest widziany dalszy rozwój kontrowersyjnego problemu: kto w tej kwestii może mieć rację?
d. Należy zmierzyć gotowość do wypowiedzi i skłonność autorytetów do milczenia w spornej kwestii, zwłaszcza w sytuacjach publicznych.
e. Należy sprawdzić, czy temat wzbudza emocje oraz czy jest obciążony sądami moralnymi. Jeśli nie, to nie ma nacisku opinii publicznej.
f. Należy uchwycić ton wypowiedzi środków masowego przekazu. Którą stronę popierają wpływowe media?

Źródło: na podstawie E. Noelle-Neumann, *Spirala milczenia*, Wyd. Zysk i S-ka Poznań 2004, s. 225.

2.2. Socjologia w public relations

2.2.1. Kultura i jej rola w procesie budowania programów public relations

Kultura jest atrybutem społeczności ludzi, a jej elementy, takie jak idee, wartości, wzory zachowania, normy moralne, dzieła sztuki oraz przedmioty użytkowe, tworzą ludzie i przekazują je następnym pokoleniom oraz innym społecznościom. Kultura, jak pisze Barbara Szacka, oznacza: „wszystko, co jest stworzone przez człowieka, co jest przez niego nabywane przez uczenie się i przekazywane innym ludziom, a także następnym pokoleniom w drodze informacji pozagenetycznej”[11].

Kultura charakteryzuje się kilkoma wyróżnikami mającymi istotne znaczenie dla działalności public relations. Po pierwsze, kulturę można podzielić na materialną i niematerialną. Do pierwszej grupy zaliczymy: narzędzia, naczynia, budynki oraz inne fizyczne przedmioty tworzone i używane przez człowieka. Niematerialna zaś to zwyczaje, obyczaje, poglądy, wiara, reguły postępowania. Po drugie, kultura dotyczy całości życia człowieka i społeczeństwa. Praktycznie nie ma takich działań podejmowanych przez ludzi, których nie dotyczyłaby kultura. Po trzecie, kultura wyznacza kierunek dla ludzkich zachowań. To ona podpowiada, jak należy postępować, co można, a czego nie można robić lub mówić. Jest systemem norm regulującym zasady społecznego współżycia. Po czwarte, kultura jest tworem zbiorowym, to znaczy jej elementy powstają w wyniku interakcji między ludźmi wzajemnie na siebie wpływającymi. Człowiek może wnieść wkład w rozwój kultury, ale dana rzecz przez niego stworzona musi wejść w społeczny obieg, musi się zobiektywizować, aby została określona mianem elementu kultury. Po piąte, kultura zmienia się w czasie. Przekazywane z pokolenia na pokolenie dobra kultury są utrwalane, ale także na ich znaczeniu odbija się zawsze konkretny czas i miejsce.

Każde społeczeństwo ma swoją własną kulturę. Proces jej powstawania dotyczy konkretnej zbiorowości, która tworzy zwyczaje, obyczaje, normy, przedmioty codziennego użytku w zależności od swoich potrzeb oraz hierarchii wartości. Dlatego mówimy o wielości (pluralizmie) kultur

istniejących na świecie, takich jak kultury narodowe, regionalne czy lokalne, lub subkultur charakterystycznych dla mniejszych zbiorowości, takich jak subkultura młodzieżowa lub subkultura lekarzy. Kultura wpływa na życie jednostki, całego społeczeństwa oraz procesy ekonomiczne, ale i odwrotnie – jednostka może wnieść do niej swój wkład, społeczeństwo może przyczynić się do jej przemiany, a ustrój gospodarczy może wpłynąć na nowy system wartości i normy regulujące społeczne zachowania.

Cechą charakterystyczną współczesnych społeczeństw jest różnorodność kulturowa oraz doświadczanie pluralizmu kulturowego wynikającego przede wszystkim z coraz silniejszej roli środków masowego przekazu. Codziennie dzięki telewizji czy Internetowi można zaobserwować różnorodne przejawy odmienności kulturowej występującej na globie. Różnice kulturowe dotyczą nie tylko tradycyjnych odmienności wynikających z odrębności regionalnej, narodowej i etnicznej, ale także zawodów, branż gospodarczych czy dzielnic w mieście. Odrębności kulturowe wywierają znaczny wpływ na funkcjonowanie zbiorowości, organizacji, instytucji, systemów społeczno-politycznych oraz konkretnych osób.

Kultura danego społeczeństwa wpływa na formy organizacyjne współczesnego świata, jakimi są demokracja i gospodarka wolnorynkowa. Demokracja, choć wszędzie oznacza to samo, jest w praktyce inaczej realizowana w Polsce, a inaczej w Wielkiej Brytanii. Gospodarka wolnorynkowa ma różne formy w zależności od tego, w jakim kraju, o jakiej tradycji, jest urzeczywistniana. Prawo, normy społeczne, zwyczaje i obyczaje kulturowe, tradycja i historia determinują sposób wdrażania zarówno idei demokratycznych, jak i systemu ekonomicznego opartego na zasadach liberalnych.

Dzisiaj zarządzający przedsiębiorstwem rozumieją znaczenie pluralizmu kulturowego w demokracji i budują kulturę przedsiębiorstwa, dostosowując ją do potrzeb kulturowych społeczeństwa, w którym funkcjonuje dana firma lub jej oddział.

Przytoczone cechy kultury organizacyjnej firmy Tetra Pak (przypadek 2.3) są głęboko osadzone w kulturze szwedzkiej, która zapoczątkowała kierunek tej tradycji. Różnice występują w poszczególnych krajach, w których prowadzi działalność opisywana firma, ale rdzeń tej kultury tkwi w wymienionych powyżej elementach. Demokracja pozwala na budowanie

kultury organizacyjnej odmiennej niż kultura kraju, w którym firma się znajduje. Biznes i kultura biznesu w systemach demokratycznych nie zawsze uwzględniają różnice kulturowe, choć nigdy nie mogą ich lekceważyć.

Kultura jest kluczowym czynnikiem wpływającym na opracowywanie programów i kampanii public relations, gdyż to ona jest źródłem znaków, symboli oraz ich znaczeń, bez których przekazy adresowane do odbiorców nie byłyby właściwie zrozumiałe. Środowisko społeczne, w którym działa dana organizacja, wypracowało i na co dzień stosuje akceptowane i zrozumiane przez ludzi symbole, przekonania, wartości, normy i rytuały tworzące dynamiczną, ale uporządkowaną całość, jaką jest jego kultura. Instytucje wykorzystują wymienione elementy w celu uprawomocnienia swojej działalności oraz zdobycia dla niej społecznego poparcia.

Przypadek 2.3.

Tetra Pak jest wysoko wyspecjalizowaną firmą produkującą i sprzedającą systemy opakowań do płynów konsumpcyjnych. Była jedną z pierwszych firm produkujących opakowania na mleko o przedłużonej trwałości. Firma powstała w Szwecji, a dzisiaj jest międzynarodowym koncernem znanym na całym świecie, w tym w Polsce.

Zasada normatywna firmy jest następująca: opakowanie powinno bezpieczne, stąd dbałość o czystość i higienę opakowań.

Kultura firmy to wartości: otwartość, zaangażowanie w biznes, odpowiedzialność, przyjacielskość i komunikatywność.

Wzory zachowania obowiązujące w zespole pracowniczym firmy to: profesjonalizm, serdeczność w relacjach, przyjaźń, opanowanie, traktowanie kolegów z rezerwą przynależną profesjonalistom, szacunek dla kolegów, rzetelność, punktualność w relacjach między pracownikami i z klientami.

System identyfikacji wizualnej: profesjonalizm w prezentowaniu firmy i samych pracowników, nienaganność ubioru, perfekcyjnie zdefiniowane formy grzecznościowe,

zdefiniowane wzory pism, dokumentów i materiałów promocyjnych.

Zasady komunikowania obowiązujące w firmie to: dokładność, opanowanie emocji podczas wypowiadania się.

Kultura w firmie Tetra Pak gra rolę regulatora, prowadzi pracowników w kierunku wyznaczonym przez misję i filozofię firmy.

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem Grega Leichty należy wyróżnić kulturowe obszary (domeny), które wpływają na sposób kodowania oraz interpretacji przekazów skierowanych do publiczności w wyniku działań public relations. Kulturowa domena to uporządkowany zbiór założeń i argumentów, który umacnia preferowany wzór stosunków społecznych, wpływa na epistemologiczne, ontologiczne i moralne zaangażowanie firmy w życie społeczne, dostarcza motywów pozwalających zbudować modele przekonywania odbiorców do pewnych czynności i zamierzeń danej instytucji oraz nadaje określoną interpretację wysyłanym wiadomościom[12]. Wykorzystanie teorii kulturowych domen jako czynników decydujących o treści i formie kampanii PR pozwala przygotować informacje, które we właściwy sposób, to znaczy zgodny z intencją nadawcy, będą zrozumiałe przez odbiorcę. Koncepcja ta pokazuje także, jak można przewidywać zachowania ludzi po odbiorze danego komunikatu. Na przykład wiedza o silnych związkach emocjonalnych Polaków z poezją Adama Mickiewicza i filmami Andrzeja Wajdy wpłynęła na decyzje sponsorów filmu *Pan Tadeusz* o udziale w tym przedsięwzięciu. Stosowanie kulturowych domen w opracowywaniu kampanii public relations pozwala także antycypować różne interpretacje tej samej informacji wypowiadane przez poszczególne grupy społeczne. Znając wartości i wzory zachowania określonej grupy społecznej, można przewidzieć, w jaki sposób zostanie odebrana dana wiadomość. Osoby dojrzałe interpretują zaangażowanie Marka Kondrata w kampanii reklamowej banku ING Bank poprzez wartości takie jak pewność i zabezpieczenie, a osoby młode jako gwarancję sukcesu. Różnice w postrzeganiu udziału aktora w tej kampanii wynikają z odmiennych

domen kulturowych przeważających wśród ludzi z różnych grup wiekowych.

Tabela 2.1. Porównanie domen kulturowych

Kulturowa domena	Cechy charakterystyczne
Fatalizm:	
• Imperatyw	Nie wysilaj się
• Stosunek do człowieka	Człowiek jest niestały i nieprzewidywalny
• Stosunek do przyrody	Przyroda jest niestała i nieprzewidywalna
• Reguła decydowania	Decyduje los
• Reguła aktywności	Działalność zależy od okoliczności
• Reguła sprawiedliwości	Szczęście w życiu
• Reguła realizacji potrzeb	Aby przetrwać, trzeba sprostać problemom
• Reguła motywacji	Społeczeństwu nie można ufać
• Reguła normatywna	Brak
Egalitaryzm:	
• Imperatyw	Poszukiwanie równości
• Stosunek do człowieka	Człowiek jest dobry, ale społeczeństwo negatywnie na niego wpływa
• Stosunek do przyrody	Przyroda jest dobra, ale także niebezpieczna
• Reguła decydowania	Poszukiwanie konsensusu
• Reguła aktywności	Celem działalności jest miłość
• Reguła sprawiedliwości	Każdemu według możliwości, każdemu według potrzeb
• Reguła realizacji potrzeb	Potrzeby zależą od możliwości ich realizacji
• Reguła motywacji	Zażyłość między ludźmi
• Reguła normatywna	Nominalność (formalność)
Hierarchiczność:	
• Imperatyw	Poszukiwanie porządku
• Stosunek do człowieka	Człowiek jest słaby, ale wzmacnia go hierarchia
• Stosunek do przyrody	Przyroda potrzebuje struktury
• Reguła decydowania	Uprawomocniony autorytet
• Reguła aktywności	Praktyka czyni mistrza
• Reguła sprawiedliwości	Zajmowana pozycja
• Reguła realizacji potrzeb	Rozwój źródeł i zasobów
• Reguła motywacji	Władza
• Reguła normatywna	Porządek

Indywidualizm autonomiczny:	
• Imperatyw	Unikanie przymusowych sytuacji
• Stosunek do człowieka	Człowiek jest niedouczony, ale może się uczyć
• Stosunek do przyrody	Przyroda jest łaskawa, jeśli człowiek się do niej dostosuje
• Reguła decydowania	Jedna osoba – jeden głos
• Reguła aktywności	Jeśli podejmujesz się czegoś, to nie przywiązuj się do tego
• Reguła sprawiedliwości	Każdy stanowi równą część
• Reguła realizacji potrzeb	Dostosuj potrzeby do źródeł
• Reguła motywacji	Pozytywne doświadczenie
• Reguła normatywna	Zmienność
Indywidualizm rywalizacyjny:	
• Imperatyw	Poszukiwanie wolności
• Stosunek do człowieka	Człowiek jest niezależny, ale rywalizacja jest efektywna
• Stosunek do przyrody	Przyroda jest bogata i niewyczerpana
• Reguła decydowania	Rynek
• Reguła aktywności	Rób to, co potrafisz najlepiej
• Reguła sprawiedliwości	Każdemu według jego osobistego udziału
• Reguła realizacji potrzeb	Rozwijaj możliwości i potrzeby do granic Twoich umiejętności
• Reguła motywacji	Osiągnięcia
• Reguła normatywna	Proporcjonalność

Źródło: na podstawie G. Leichty, E. Warner, *Cultural Topoi. Implications for Public Relations*, [w:] R.L. Heath (red.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Inc., London 2001, s. 61-74.

Analizując kulturę jako system, na który składa się ograniczona liczba stylów życia, Michael Thompson wraz z zespołem badaczy opracował pięć typów kulturowych obszarów, wpływających na sposób, w jaki ludzie interpretują wydarzenia w otaczającym świecie, oraz na sposób, w jaki budują społeczne relacje (tab. 2.1). Są to: fatalizm, egalitaryzm, hierarchiczność, indywidualizm autonomiczny i indywidualizm rywalizacyjny[13]. Współzawodnictwo między tymi stylami życia konstytuuje model kultury. Każde społeczeństwo ma swoją unikatową

kulturę będącą wypadkową struktur konkurujących stylów życia. W jednym społeczeństwie może dominować określony styl, w innym akceptowanych będzie ich kilka. Określona struktura kultury powstała w wyniku rywalizacji między stylami życia wpływa na budowanie i interpretację przekazów, w tym przekazów opracowywanych przez praktyków PR. Wiarygodność przekazu zależy od jego zgodności z kulturowym nastawieniem odbiorcy wiadomości.

Poprzez kulturowe modele jednostka rozpoznaje środowisko, w którym żyje. Podstawowe założenia tych modeli stanowią bazę dla argumentów wykorzystywanych w codziennym przekonywaniu, krytyce, doradztwie, usprawiedliwianiu określonych zachowań. Style życia są definiowane w opozycji jeden do drugiego. Taka sytuacja utrudnia porozumiewanie się zwolenników poszczególnych stylów, ale jednocześnie ułatwia wzajemne zrozumienie celów i zamierzeń. Na przykład zwolennik indywidualizmu zrozumie egalitaryzm poprzez analizę przeciwieństw. Indywidualista będzie współczuł osobom, które muszą podejmować wspólne działania, aby np. produkować, a egalitarysta będzie współczuł indywidualiście jego samotności w zmaganiach życiowych. Ale jednocześnie obaj mogą walczyć z porządkiem hierarchicznym, który narzuca im określone pozycje.

Działania public relations ujawniają normy, procedury, wartości oraz zadania, które zostały określone poprzez kulturę danej organizacji. Jednocześnie muszą rozpoznać kulturowy paradygmat dominujący w środowisku, do którego adresują swoje przekazy. Zadaniem praktyków PR jest wypracowanie sposobu dialogu między modelem kulturowym dominującym w ich organizacji a tym, który jest charakterystyczny dla środowiska, w celu osiągnięcia kulturowego porozumienia. Semiotyczna perspektywa każe rozpatrywać odbiorców informacji jako społeczność wyposażoną w określone symbole, normy i wartości oraz kierującą się określonym stylem życia, która poprzez te cechy kultury interpretować będzie przekazy z organizacji, jak również oczekiwać treści zgodnych ze zinternalizowanymi regułami. Kulturowe podejście do działań PR zwiększa respekt dla otoczenia i jego podmiotów, które są traktowane jako kulturowe środowisko, w którym działa firma.

Podejście kulturowe jest przeciwne podejściu kognitywnemu koncentrującemu się przede wszystkim na procesie budowania i przekazywania informacji. Jego główną zasadą jest identyfikowanie

elementów kulturowych wpływających na procesy decyzyjne, w szczególności dotyczące oceny ważności, zrozumiałości i wartości poszczególnych przekazów. Reguła ta jest szczególnie istotna z punktu widzenia procesu zarządzania, ponieważ podejście kulturowe pozwala rozpoznać normy, którymi kierują się zarówno poszczególne jednostki w otoczeniu firmy, jak i sami jej pracownicy. Korzyścią jest także możliwość rozpoznania potencjalnych konfliktów między różnymi stylami życia wynikającymi z adaptacji różnych domen kulturowych. Uwzględnienie kulturowych cech pozwala uniknąć wielu potencjalnych zarzutów często stawianych firmom, takich jak ignorancja, niepoprawność, głupota itp. Każda domena kulturowa zakreśla cechy typowe dla bohaterów i łajdaków, prawdy i zakłamania, tego, co prawidłowe, i tego, co nieuzasadnione. W kulturze charakterystycznej dla Górnego Śląska odnaleźć można etos pracy fizycznej, który sprawia, że wszelkie przekazy deprecjonujące taki rodzaj zatrudnienia będą przyjmowane negatywnie nawet przez tych, którzy zajmują tak zwane stanowiska umysłowe, a podkreślanie wartości pracy rąk znajdzie uznanie i akceptację. Podobnie w środowisku nauczycielskim informacja o możliwości tańszego zakupu książek dla osób nauczających zwróci ich uwagę, podczas gdy wiadomość o szansie zakupu tańszych produktów gospodarstwa domowego może przejść całkowicie niezauważona. Podane przykłady wydają się oczywiste, są jednak ilustracją wpływu zinternalizowanych kulturowych wartości na stopień zainteresowania i akceptacji niektórych przekazywanych treści.

Podejście kulturowe ułatwia dokonywanie wyborów w opracowywaniu strategii firmy oraz programu komunikacji firmy z otoczeniem. Identyfikowanie cech kulturowych dominujących w danej społeczności umożliwia wykorzystanie takich taktyk i technik, które zostaną zaakceptowane, bo są zgodne z uznanymi normami i wartościami. Wspieranie wydarzeń kulturowych i edukacyjnych przez środowisko bankowców jest społecznie akceptowane, gdyż edukacja i kultura nie są w Polsce traktowane komercyjnie, a banki kreują tymi działaniami swój wizerunek jako instytucji opiekującej się i wspierającej nierynkową działalność. Podobnie daje się zauważyć społeczną akceptację wspierania przez firmy działalności Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy ze względu na jej charytatywny charakter i wysoką wartość pomocy społecznej w naszym kraju. Nie jest także sprzeczne w kulturową domeną

sponsorowanie sportu przez przedsiębiorstwa produkujące artykuły z grupy nieprzyjaznych człowiekowi (alkohol, papierosy), ponieważ w polskim społeczeństwie rozumiana jest konieczność finansowania tej dziedziny życia. Także dominujące wartości egalitarne wpływają na tę akceptację, gdyż w ten sposób prawie każda osoba może w podobny sposób uczestniczyć w danym sportowym wydarzeniu. Podstawową przyczyną skuteczności tych działań jest podejmowanie decyzji zgodnych z wartościami i oczekiwaniami społecznymi.

Podejście kulturowe pozwala przewidywać konsekwencje wdrażanych strategii i taktyk. Wiele przykładów można znaleźć w trafionych lub niewłaściwie przygotowanych kampaniach reklamowych. Wykorzystanie młodzieży w kampanii promocyjnej papierosów firmy Camel w Stanach Zjednoczonych zakończyło się poważnymi kłopotami firmy, a twórcy tego programu zostali zastąpieni innymi. Podobnie w Polsce, gdy firma Beneton wprowadziła znany plakat z zakonnicą i księdzem jako jego bohaterami, kampania, mimo działającej w tym przypadku psychologicznej reguły niedostępności, zakończyła się fiaskiem, nie tylko ze względu na protest środowisk religijnych, ale także ze względu na społeczne postrzeganie roli przedstawicieli instytucji Kościoła. Kontrowersyjna kampania piwa *Dog in the Fog*, łącząca elementy public relations z reklamą, nie uwzględniła domen kulturowych młodzieży polskiej. Próba wiązania klubowego stylu życia z tradycją spacerów z własnym (w przypadku tej kampanii niewidzialnym) czworonogiem nie okazała się przekonująca, gdyż wielu ludzi tej idei nie zrozumiało. W Polsce spacer z psem uznawany jest za model życia emeryta. Człowiek młody i dynamiczny raczej idzie na siłownię lub basen.

Niewątpliwie działania public relations są uzależnione od aktualnie obowiązującego w społeczeństwie kulturowego paradygmatu. Jednocześnie instytucje poprzez swoją działalność wpływają na przemiany w sferze kultury danej społeczności, wdrażając nowe rozwiązania lub podkreślając korzyści wynikające z proponowanych projektów. Problem jednak należy widzieć znacznie szerzej: kampanie i programy PR nie tylko wynikają z tego paradygmatu, ale także tworzą, wspierają i zmieniają elementy kultury. Perspektywa kulturowej analizy PR wskazuje, co ta część zarządzania firmą może zrobić dla kultury. Coraz więcej ekonomistów i specjalistów zarządzania podkreśla wagę kultury dla rozwoju gospodarki

i społeczeństwa[14]. Stąd jako funkcje public relations wymienia się między innymi: podejmowanie działań na rzecz społeczności lokalnej, zaangażowanie w społecznie ważne przedsięwzięcia lokalne, regionalne i krajowe, podejmowanie działań dowodzących społecznej odpowiedzialności firmy, wspieranie społecznie istotnych projektów, wśród których są działania na rzecz rozwoju kultury i sztuki.

Przypadek 2.4. Kampania Banku Gospodarki Żywnościowej pt.: „Klasa BGŻ" nagrodzona Złotym Spinaczem w kategorii Corporate Social Responsibility w 2005 roku

Cel projektu:

Próba wyrównania szans edukacyjnych młodych ludzi. Bank stwarza szansę trwałej zmiany życiowej sytuacji wybitnie uzdolnionej, ale pochodzącej z uboższych rodzin młodzieży, która z przyczyn od siebie niezależnych ma utrudniony start w dorosłe życie. BGŻ zapewnia młodzieży z regionów o niższym potencjale ekonomicznym możliwość nauki w warszawskim liceum im. Juliusza Słowackiego.

Działania:

- opieka nad uzdolnioną młodzieżą przez cały okres nauki w liceum poprzez pokrywanie kosztów nauki i zakwaterowania w internacie, wyżywienie, zakup podręczników szkolnych, opłatę składek itp., jak również comiesięcznego kieszonkowego;
- współpraca z kadrą dydaktyczną;
- spotkania z kuratorami oświaty w kraju, władzami samorządowymi, przedstawicielami szkół w celu wyłonienia kolejnych kandydatów;
- organizacja tygodniowego pobytu integracyjnego w Warszawie;
- współpraca z rodzicami.

Ewaluacja projektu:

Zakładanym efektem tych działań, poza zmianą pozycji życiowej uczestników, jest zachęcenie do współpracy w realizacji

projektu innych partnerów/darczyńców i umożliwienie rozszerzenia przedsięwzięcia na inne ośrodki w kraju.

Źródło: opracowanie własne.

Kampania BGŻ jest przykładem podejmowania działań mieszczących się w ramach aktualnego systemu wartości (wartość wykształcenia), dominujących norm społecznych (pomoc potrzebującym), społecznych oczekiwań (tworzenie równości szans dla młodzieży), współczesnego trendu w działalności public relations (społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw).

2.2.2. Społeczno-kulturowe zróżnicowanie a public relations

Współczesne procesy demokratyzacji podkreślają równość członków społeczeństwa wobec prawa oraz wpływają na tendencję do unikania otwartego mówienia o granicach między klasami. Z podziałem społecznym silnie związane jest jednak poczucie przynależności do określonej klasy społecznej. Z badań wynika, że osoby, które identyfikują się z klasą, do której obiektywnie należą, podzielają poglądy polityczne klasy, do której należą, charakteryzują się odrębną kulturą (subkulturą) oraz stylem życia. Dużą rolę odgrywają symbole statusu, takie jak szkoła, którą się ukończyło, samochód, którym dana osoba jeździ, i inne zewnętrzne dowody przynależności klasowej. W działalności public relations, która jest ukierunkowana na wybraną grupę celową, wiedza o społeczno-ekonomicznych różnicach jest niezbędna, aby dopasować treść i technikę komunikatu. Na przykład biesiady piwne jako rodzaj wydarzenia public relations są adresowane głównie do osób korzystających z okazji do przyjemnej, ale taniej rozrywki. Bal o celach charytatywnych to także wydarzenie, ale jego odbiorcami są osoby posiadające odpowiednie fundusze do zainwestowania zarówno we własne przygotowanie na bal, jak i gotowe do przekazania pewnej kwoty na cele dobroczynne.

Podziały społeczne prowadzące do powstania socjologicznego zjawiska, jakim jest uwarstwienie społeczne, służące do opisu grupowych różnic

dostępu do cenionych społecznie celów, mają ogromne znaczenie dla wyznaczania publiczności (odbiorców) w konkretnej kampanii public relations. Społeczno-kulturowe zróżnicowanie wpływa na identyfikację publiczności, czyli odbiorców konkretnej kampanii lub określonej techniki public relations. Specjalista PR komunikuje się z poszczególnymi grupami w otoczeniu, które charakteryzują się specyficznymi potrzebami, oczekiwaniami, wartościami oraz cechami społeczno-kulturowymi. Podział otoczenia na poszczególne grupy (nazywane po angielsku *public*, stąd mówi się o publiczności) wpływa na określenie celu działań public relations, dobór strategii i technik oraz sam proces realizacji konkretnych działań.

Publicznością w praktyce public relations nazywa się wyróżnioną dla potrzeb konkretnych działań grupę ludzi zainteresowanych konkretnym problemem, zagadnieniem czy ideą lub organizację kierującą do niej swoje komunikaty[15]. Działania public relations muszą być ukierunkowane na wyróżnioną oraz dokładnie scharakteryzowaną grupę społeczną. Im więcej wiadomości na temat konkretnej grupy odbiorców ma praktyk PR, tym większe prawdopodobieństwo skuteczności opracowanego programu.

2.2.3. Społeczne konsekwencje globalizacji a public relations

Choć szybki rozwój techniczny, gospodarczy i naukowy w świecie zaczął się już w połowie drugiego tysiąclecia, to przełom XX i XXI wieku to okres bardzo dynamicznego rozwoju technologii, przemysłu, gospodarki, w którego rezultacie nastąpiło znaczne „zmniejszenie czasu i przestrzeni”. Aktualnie szybciej się przemieszczamy i komunikujemy, łatwiej możemy przeprowadzić się z jednego miejsca świata na drugie. Nastolatek, który wybiera się do sklepu, aby kupić nowe buty treningowe, ma do wyboru wiele światowych firm, które obecne są zarówno w sklepach polskich, amerykańskich, jak i japońskich. Młodzi ludzie bez mała w każdym zakątku świata wiedzą, co to jest firma Nike, Adidas czy Levi Strauss. Produkty wielu międzynarodowych firm są wszędzie, w najdalszych, a czasem najbiedniejszych zakątkach naszego globu. Obecność znanych

firm na różnych rynkach i w różnorodnych społeczeństwach jest efektem procesu zwanego globalizacją.

> Globalizacja to proces zagęszczania i intensyfikowania się powiązań i zależności ekonomicznych, finansowych, politycznych, militarnych, kulturowych, ideologicznych między społecznościami ludzkimi, co prowadzi do uniformizacji świata w tych wszystkich zakresach i odzwierciedla się w pojawieniu się więzi społecznych, solidarności i tożsamości w skali ponadlokalnej i ponadnarodowej[16].

Można wymienić trzy podstawowe płaszczyzny globalizacji:

1) ekonomiczna – współczesna gospodarka każdego kraju lub regionu działa w kontekście globalnym, to znaczy uzależniona jest od ogólnoświatowych trendów finansowych i produkcyjnych,

2) polityczna – problemy międzynarodowe coraz silniej oddziałują na procesy polityczne w poszczególnych krajach (np. ochrona globu przed powiększającą się „dziurą ozonową" oraz umowy międzynarodowe dotyczące ocieplenia klimatycznego stały się obowiązującymi zasadami uwzględnianymi w procesie podejmowania decyzji dotyczących rozwoju kraju i regionów),

3) kulturowa – konsumpcja różnego rodzaju dóbr (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) ma charakter globalny (np. ludzie na całym świecie kupują płyty Stinga czy U2), jak również styl życia ludzi dzięki rozwojowi nośników komunikowania ma charakter powszechny (np. moda w ubiorze, artystyczne trendy, sposób robienia zakupów).

Wraz z globalizacją powstają, z jednej strony, wielkie korporacje ekonomiczne, które rozwijają światową produkcję i handel, a z drugiej – międzynarodowe organizacje kontrolujące światowy handel i produkcję, takie jak Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Międzynarodowa Organizacja Handlu (WTO). Efektem globalizacji jest także powstanie wielu politycznych organizacji o zasięgu światowym, które podejmują się zadania kierowania niektórymi problemami, trudnościami i konfliktami występującymi w świecie. Przykładem jest Organizacja Narodów Zjednoczonych czy Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy

w Europie. Inną ilustracją globalizacji jest rozwój instytucji wspomagających współpracę regionalną, takich jak Unia Europejska czy Grupa Wyszehradzka.

Globalizacja ma także swoje negatywne konsekwencje, do których zaliczyć trzeba: pogłębiające się dysproporcje między biednym Południem a bogatą Północą globu, przeludnionym tzw. Trzecim Światem a zamieszkiwaną przez coraz starsze społeczeństwo Europą i Ameryką Północną, zurbanizowanymi częściami świata a tymi, gdzie dominuje jeszcze przyroda. Różnice te zostały zauważone przez niektórych mieszkańców globu, którzy rozpoczęli próbę walki z globalizacją, organizując antyglobalne manifestacje i stowarzyszenia. Przykładem takiej organizacji jest Global Trade Watch – organizacja walcząca przeciwko globalnym inwestycjom, Greenpeace – organizacja walcząca o czystość globu, OXFAM – stowarzyszenie aranżujące pomoc dla krajów rozwijających się, Friends of Earth – organizacja walcząca o ochronę naturalnego środowiska oraz wiele innych. Ruchy antyglobalne zamanifestowały swoje poglądy wymierzone przeciwko globalnym trendom podczas konferencji w Seatle w 1999 roku, w Pradze w 2000 roku, praktycznie towarzyszą każdemu spotkaniu przedstawicieli korporacji gospodarczych lub organizacji ogólnoświatowych.

Globalizacja ma swoje wady (np. mniejsza wartość kultur lokalnych), jak również swoje zalety (np. dostęp do najnowszych technologii). Wielu badaczy, przedsiębiorców oraz polityków uważa, że mimo zarówno korzyści, jak i słabości tego procesu jest on nieunikniony i nieodwracalny.

Przemiany społeczno-kulturowe wynikające z procesu globalizacji są zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla działalności public relations. Wraz z rozwojem technologii i technik komunikowania oraz zacieśnianiem się relacji pomiędzy krajami i narodami działalność public relations kieruje się w stronę komunikacji międzynarodowej, to znaczy komunikowania się z międzynarodową publicznością. Specjalista public relations nie może uciec przed zagadnieniem wpływu globalizacji na jego działania oraz funkcjonowanie organizacji, którą reprezentuje. Dzisiaj praktyk PR musi dostrzegać różnice między działalnością na rynku krajowym a działalnością w skali globalnej.

Proces globalizacji zmusza specjalistów PR do postawienia nowych pytań dotyczących ich pracy:

• Czym różni się działalność public relations w poszczególnych krajach?
• Co wpływa na różnice w programach public relations?
• Jak poznać i zidentyfikować międzynarodową publiczność danej organizacji?
• Jak można zaadaptować program, cele, strategie i taktyki do nowej, międzynarodowej publiczności?

Tak jak w różny sposób praktykowana jest demokracja czy gospodarka wolnorynkowa w poszczególnych krajach, tak w różny sposób praktykowane są działania public relations. Każde społeczeństwo charakteryzuje się wyjątkowymi systemami: społecznym, politycznym i gospodarczym, które kształtują praktykę public relations. Globalizacja rozszerzyła zakres działalności public relations o nową funkcję polegającą na równoważeniu oczekiwań odbiorców globalnych oraz odbiorców lokalnych. Na przykład społeczność lokalna chce postrzegać bank działający w jej otoczeniu jako bliski problemom swego najbliższego otoczenia, a wyzwania konkurencji globalnej zmuszają bank do otwarcia się na międzynarodowych klientów oczekujących takich samych standardów jak w krajach ich pochodzenia (por. tab. 2.2).

Globalizacja z jednej strony wpłynęła na zacieśnienie kontaktów między różnymi organizacjami, kulturami i społeczeństwami, ale z drugiej – odrodziła, a czasem wzmocniła istniejące stereotypy, uprzedzenia, napięcia, a nawet konflikty między odmiennymi grupami kulturowymi zarówno w polityce, jak i gospodarce. Dlatego rola specjalistów public relations we współczesnym zjednoczonym świecie stopniowo wzrasta, gdyż istnieje coraz silniejsza potrzeba komunikowania się ponadkulturowego.

Tabela 2.2. Globalne i lokalne funkcje public relations

Działania globalne	Działania lokalne
Współpraca z zarządem w celu zapewnienia dwukierunkowej komunikacji	Opracowanie lokalnych programów zgodnych z systemem wartości oraz specyfiką danego kraju
Zgodność działań PR z misją macierzystej firmy	Niwelowanie wszelkich sprzeczności zachodzących między celami lokalnymi a globalnymi w zakresie PR
Integracja działań PR w całej międzynarodowej firmie	Zapewnienie badań lokalnej publiczności i monitorowanie potencjalnych lokalnych zagadnień

Bliski kontakt specjalistów PR z zarządzającymi firmą niezależnie od kraju działania	Adaptacja informacji do lokalnych potrzeb i działań
Treningi zapewniające zrozumienie międzynarodowych działań PR przez zarządy organizacji w poszczególnych krajach	Doradztwo lokalnym zarządzającym w zakresie konsekwencji public relations
Ustalenie szerokich, ale elastycznych zasad działania public relations oraz systematyczne badania międzynarodowej opinii publicznej	Pomoc lokalnym zarządzającym w zrozumieniu globalnych celów i działań public relations organizacji
Zapewnienie treningów dla wszystkich specjalistów PR w całej korporacji	Przekazywanie informacji zwrotnych, wymiana poglądów oraz rozwiązywanie międzynarodowych problemów w lokalnym oddziale firmy
Upowszechnianie pracy zespołowej wśród wszystkich zespołów PR w całej korporacji	
Współpraca z globalnym zespołem w celu antycypowania kryzysów oraz ustalania procedur zarządzania kryzysami	
Ustalenie programu społecznej odpowiedzialności w skali globalnej	
Zapewnienie możliwości dostosowania programu PR do lokalnych potrzeb	

Źródło: na podstawie: R.I. Wakefield, *Effective Public Relations in the Multinational Organization,* [w:] R.L. Heath (red.), *Handbook of Public Relations,* Sage Publications, Inc., London 2001.

Międzynarodowe public relations charakteryzuje się następującymi cechami:

a) silniejszym niż w praktyce lokalnej wykorzystaniem środków masowego przekazu jako kanałów przekazu,

b) akceptacją międzynarodowych etycznych standardów praktyki PR,

c) koniecznością uwzględnienia prawnych aspektów kraju, na terenie którego działa dana organizacja,

d) koniecznością uwzględnienia różnic kulturowych krajów i w konsekwencji konieczności akceptacji odmiennych kultur

organizacyjnych,

e) uwzględnieniem presji międzynarodowych mediów,

f) uwzględnieniem presji międzynarodowych (globalnych) organizacji *non profit*,

g) uwzględnieniem zróżnicowanej opinii publicznej w poszczególnych krajach,

h) uwzględnieniem istnienia międzynarodowej opinii publicznej dotyczącej ważnych, globalnych zagadnień, np. ochrony środowiska.

2.2.4. Psychospołeczna natura public relations

Działalność public relations jest dzisiaj powszechnie znana, choć nie wszyscy rozumieją jej funkcje w sferze biznesu oraz polityki. Istniejące stereotypy, a nawet uprzedzenia wobec tej działalności są jedną z jej największych słabości. Przyczyną wielu uproszczonych opinii jest niewystarczająca wiedza praktyków public relations na temat psychologicznych oraz socjologicznych prawidłowości determinujących proces wywierania wpływu na ludzi, ich zachowania i poglądy.

Działalność public relations praktykowana jest przez przedstawicieli wielu grup społecznych, takich jak menedżerów firm oraz organizacji *non profit*, polityków, decydentów, ludzi świata kultury, jak również przez inne jednostki w ich profesjonalnym i prywatnym życiu. Public relations dzisiaj nie dotyczy tylko sfer biznesu, ale prawie każdej codziennej działalności ludzi, będąc odzwierciedleniem dynamicznego rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Wzrastający zasięg PR-owskiej działalności zmusza badaczy oraz praktyków do postawienia wielu pytań o naturę public relations, jego naukowe podstawy oraz społeczne konsekwencje.

PR rozwija się od początków rozwoju myśli ludzkiej, choć nazwa ma dopiero 100 lat. Specyfika PR polega na jego interdyscyplinarności. Jest to dziedzina, która praktycznie wykorzystuje osiągnięcia wszystkich nauk społecznych. Umiejętność wykorzystywania osiągnięć naukowych w public relations jest dowodem, że jest to typowa nauka stosowana, dziedzina, która wdraża w praktykę owoce wielu współczesnych nauk. Toteż podstawą tej działalności jest nie tylko rozwój nauk społecznych, ale przede wszystkim społeczno-kulturowe procesy, które wyznaczają skuteczność technik

wywierania wpływu na opinie ludzi. Konkretne działania public relations są społecznie uwarunkowane, ale one także kształtują społeczne postawy, opinię publiczną, przekonania, wpływają na wartości, normy społeczne oraz konkretne decyzje i działania ludzi. Public relations jest więc doniosłym czynnikiem o znaczących społecznych konsekwencjach, stąd wiedza z zakresu psychologii społecznej oraz socjologii jest niezbędnym elementem wykształcenia każdego praktyka tej wszechobecnej dziedziny.

Pytania

1. Jakie są różnice między propagandą a public relations?
2. Dlaczego public relations jest tak często oskarżane o manipulowanie opinią publiczną?
3. W jaki sposób można w praktyce public relations wykorzystywać reguły wywierania wpływu?
4. Jaka jest różnica między centralną a peryferyjną strategią perswazji?
5. Jakie są konsekwencje dysonansu społecznego dla procesu realizacji działań public relations?
6. Jakie znaczenie w działalności public relations ma kultura?
7. Jakie czynniki wpływają na opinię publiczną?
8. W jaki sposób specjalista ds. public relations wykorzystuje wiedzę o społecznym zróżnicowaniu?
9. Czy globalizacja wpływa na działania w zakresie public relations? Proszę uzasadnić odpowiedź.
10. Dlaczego public relations uznawane jest za naukę stosowaną?

Literatura

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Davies A., *Mastering Public Relations*, Palgrave Macmillan, Houndsmills 2004.

Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003. Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

Pratkanis A., Aronson E., *Wiek propagandy*, WN PWN, Warszawa 2003.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.

[1] Zob. T. Goban-Klas, *Czarny PR*, [w:] H. Przybylski (red.), *Public relations. Sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 67.

[2] Zob. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004; W.G. Stephan, C.W. Stephan, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

[3] A. Pratkanis, E. Aronson, *Wiek propagandy*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 17.

[4] Zob. więcej: *ibidem*.

[5] O różnicach między propagandą a public relations zob. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 149-150.

[6] Zob. F. D'Almeida, *Manipulacja w polityce, w reklamie i w miłości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

[7] E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologa społeczna. Serce i umysł*, Wyd. Zysk & S-ka, Poznań 1997.

[8] S. Nowak, *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973, s. 23.

[9] Więcej na temat postaw zob. G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

[10] T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Wyd. Business Press, Warszawa 1997, s. 84.

[11] B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 75.

[12] G. Leichty, E. Warner, *Cultural Topoi. Implications for Public Relations*, [w:] R.L. Heath (red.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Inc., London 2001, s. 62.

[13] M. Thompson, R. Ellis, A. Wildavsky, *Cultural theory*, Westview Press, Boulder, Colo., 1990.

[14] Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, cyt. za: B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

[15] W literaturze przedmiotu termin „publiczność PR" nie jest jasno sprecyzowany. Wynika on z tłumaczenia samej nazwy public relations. Wobec pewnej kontrowersji językowej (w języku polskim nie ma liczby mnogiej od tego pojęcia) różni autorzy używają odmiennych tereminów. Krystyna Wojcik rozróżnia trzy rodzaje pochodnych słowa *publics*: publiczność – w znaczeniu społeczeństwo, otoczenie – rozumianą jako część publiczności mającą co najmniej jeden wspólny z organizacją interes, grupę celową – czyli konkretnie zidentyfikowane grupy społeczne dla konkretnego programu. Zob. K. Wojcik, *op.cit*., s. 51-61.

[16] Na podstawie: P. Sztompka, *Socjologia*, Wyd. Znak, Kraków 2002, s. 598.

Rozdział 3

Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych

Barbara Iwankiewicz-Rak

Organizacje publiczne i pozarządowe jako podmioty działań public relations • **O**bszary decyzji w zakresie public relations • **I**nstrumenty public relations i przykładowe obszary ich zastosowań

3.1. Organizacje publiczne i pozarządowe jako podmioty działań public relations

3.1.1. Publiczne oraz społeczne cele i funkcje organizacji niedochodowych

W Polsce przepisy prawne okresu transformacji systemowej, liberalizujące gospodarkę oraz rozszerzające zakres swobód obywatelskich i gospodarczych, spowodowały zmiany w działalności podmiotów usług społecznych. Ich wynikiem było wzbogacenie struktury instytucjonalnej podmiotów świadczących te usługi i rozwój konkurencji między nimi. Obecnie w Polsce usługi społeczne oferowane są przez:

- prywatne podmioty komercyjne,

• instytucje publiczne[1], tworzone z inicjatywy rządu i administracji terenowej w celu zaspokojenia ważnych społecznie potrzeb i finansowane głównie z funduszy publicznych; tworzą one sektor publiczny gospodarki,

• organizacje pozarządowe, które mają charakter prywatny, powstają z inicjatywy społeczeństwa w celu świadczenia ważnych usług społecznych, alternatywnych dla sektora publicznego i nieatrakcyjnych dla firm komercyjnych; tworzą one tzw. trzeci (społeczny) sektor gospodarki.

Instytucje publiczne i organizacje pozarządowe z istoty swej są organizacjami niedochodowymi *(non profit)*. Ich celem jest zdobywanie poparcia społecznego, a poprzez nie zdobywanie funduszy na realizację zadań publicznych.

Rolę i znaczenie organizacji pozarządowych we współczesnej gospodarce rynkowej trzeba rozpatrywać z punktu widzenia[2]:

• świadczeniodawcy usług społecznych,

• reprezentanta interesów grup społecznych.

W obu tych obszarach kryterium oceny podejmowanych decyzji i działań stanowi interes społeczny[3].

O sile organizacji niedochodowych oraz skuteczności i sprawności ich działania decydują:

• misja społeczna,

• poparcie i akceptacja społeczeństwa,

• styl zarządzania oparty na więziach towarzyskich i przyjacielskich między pracownikami,

• dobre kontakty ze środowiskiem społecznym: konsumentami, organami administracji terenowej i centralnej, grupami nacisku, mediami, podmiotami biznesu, środowiskami opiniotwórczymi,

• autorytet w środowisku społecznym poparty charyzmą zarządzających i działaczy tych organizacji oraz służebnością zarządu.

Skuteczność działania organizacji *non profit* zależy od jej orientacji na całe środowisko społeczne (wewnętrzne i zewnętrzne). Publiczny charakter organizacji niedochodowych, ich zaangażowanie w problemy społeczne i uzależnienie od finansowania zewnętrznego sprawiają, że ich działalność musi być jawna i prezentowana społeczeństwu. Brak dbałości organizacji o informowanie środowiska o przedsięwzięciach (np. udzielanej pomocy potrzebującym, zbiórkach pieniężnych, ilości zgromadzonych funduszy) może spowodować utratę społecznego zaufania i poparcia. Doświadczenia

wskazują, że skuteczność *fundraisingu* w większym stopniu zależy od nagłośnienia dotychczasowych sukcesów organizacji niż od tego, co zamierza zrobić. Cechy organizacji niedochodowych determinują więc istotę i złożoność przekazu komunikacyjnego, który wraz z charakterystyką oferty powinien zawierać przesłanie (dewizę) działania organizacji z podkreśleniem jej społecznej rangi. Komunikacja w tym wypadku jest skierowana do uczestników rynków, z którymi organizacja wchodzi w relacje partnerskie. Jej celem jest wywołanie właściwego odbioru społecznego i zachęcenie fundatorów, wolontariuszy i społeczeństwa do poparcia i wspomagania ich działalności. Zdobywanie zaufania społecznego przez organizacje *non profit* warunkuje ich funkcjonowanie, rozwój, a także pozyskiwanie funduszy i ochotników do pracy (wolontariuszy).

Potrzeba komunikacji z całym środowiskiem społecznym w kształtowaniu opinii społecznej i lobbingu na rzecz przeciwdziałania patologiom społecznym i rozwiązywania problemów społecznych oraz pozyskiwania pomocy finansowej i wolontariuszy wymaga rozgłosu. Adaptacja kanałów marketingowych przez organizacje *non profit* wypełnia te potrzeby i zadania.

Uzasadnia to potrzebę podejmowania działań w zakresie public relations w celu kształtowania adekwatnego wizerunku przez kreowanie i eksponowanie tożsamości tych organizacji, a także spójnych z nią celów oraz sposobów działania. Skuteczność działań public relations w organizacjach *non profit* determinują:

- poczucie misji, która przenika całą organizację,
- zwięzłe cele i strategie ich osiągania,
- charyzmatyczne cechy przywódcy (lidera) organizacji,
- procesy zarządcze, które wiążą wszystkie części organizacji,
- elastyczne struktury zarządzania, szybko reagujące na zmiany środowiska,
- źródła dochodów i poparcie fundatorów,
- dobry system komunikacji wewnętrznej oraz ze środowiskiem społecznym i biznesu[4].

Organizacje *non profit* mają bardzo złożoną grupę interesariuszy[5], o odmiennych oczekiwaniach, aspiracjach i potrzebach. W ujęciu syntetycznym są to:

• klienci – korzystający z usług świadczonych przez organizacje,
• fundatorzy i wolontariusze – wspomagający organizację,
• pracownicy – etatowi i społeczni, realizujący cele statutowe organizacji,
• społeczeństwo – dalsze otoczenie zewnętrzne organizacji wraz z grupami nacisku i środowiskami opiniotwórczymi[6].

Zorientowanie organizacji *non profit* na wymienione grupy interesariuszy sprawia, że organizacje te obserwują i analizują otoczenie społeczne i gospodarcze, interpretują informacje o faktach i nastrojach, przewidują zmiany społeczne, aktywnie wychodzą naprzeciw oczekiwaniom społecznym, oceniają reakcje i zachowania prospołeczne innych organizacji, a także podmiotów gospodarczych. W ten sposób identyfikują swoje szanse i zagrożenia oraz definiują, skąd pochodzą oczekiwania i naciski. Umiejscowienie organizacji niedochodowych w społeczeństwie i potrzeba współdziałania na rzecz dobra wspólnego determinują posługiwanie się w procesach zarządzania instrumentami i technikami PR. Wewnętrzne i zewnętrzne grupy docelowe działań public relations determinują obszary zadaniowe, które zawierają się w public relations[7]:
• wewnętrznym,
• zewnętrznym.

Problemy te są przedmiotem kolejnych części rozdziału.

3.1.2. Pracownicy i wolontariusze – publiczność wewnętrzna

Powiedzenie „public relations begin at home” oddaje istotę działań, które warunkują kreowanie wizerunku organizacji na zewnątrz. Nie można bowiem prowadzić zewnętrznego public relations bez uporządkowania spraw wewnątrz organizacji, bez sprawnej komunikacji i zaangażowania uczestników organizacji w realizację celów i misji. Dobrze poinformowani, lojalni i zintegrowani z organizacją jej członkowie i współpracownicy stają się rzecznikami jej interesów w środowisku; stanowią pomost, a nawet kanał komunikacyjny między otoczeniem wewnętrznym a zewnętrznym organizacji. Obserwuje się, że członkowie organizacji, którzy się

identyfikują z nią, nie tylko lepiej odnoszą się do siebie wzajemnie, ale także lepiej traktują klientów i interesariuszy[8].

Wśród celów public relations w odniesieniu do wewnętrznych grup oddziaływania (tzw. wewnętrznego PR) można więc wskazać:

- kształtowanie lojalności, dobrego nastawienia do misji i realizowanych zadań, a także całej organizacji,
- aktywizowanie i mobilizowanie do kreatywności w wypełnianiu określonych celów,
- uzyskanie poparcia dla zmian i innowacji,
- przewidywanie i usuwanie skutków kryzysu w organizacji,
- kreowanie instrumentów i kanałów wewnętrznej komunikacji.

Wymienione cele służą efektywności działań public relations, co oznacza tworzenie „monolitu organizacyjnego" o cechach elitarności jako zachętę do działania w strukturach organizacji zarówno dla obecnych jej uczestników, jak i potencjalnych – przyszłych.

Brak integracji uczestników organizacji wokół jej celów wywołuje obojętność i osłabia ich zaangażowanie. Prowadzi to do „rozkładu" organizacji nie tylko ze względu na niską w takich warunkach skuteczność zarządzania i niemożność realizacji zadań, lecz także na powstrzymanie lub zmniejszenie finansowania zewnętrznego.

W organizacjach niedochodowych wykonawcami zadań mogą być pracownicy zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, a także osoby wykonujące pracę na umowę zlecenia oraz wolontariusze, czyli ochotnicy[9].

Ta różnorodność form zatrudnienia może przełożyć się na zróżnicowany stopień lojalności względem organizacji, akceptacji jej celów i misji w sytuacji braku konsekwencji w realizacji strategii wewnętrznego PR lub źle dobranych instrumentów. Należy zaznaczyć, że występujący w tych organizacjach brak powiązania celów zatrudnienia z motywacją ekonomiczną (wynagrodzenia czy honorarium) utrudnia adaptację instrumentów polityki kadrowej od firm biznesu, a daje szansę narzędziom PR wewnętrznego, takim jak: zebrania, dyskusje grupowe, szkolenia, uroczystości wewnętrzne, wyróżnienia, pochwały, tablice informacyjne, spotkania integracyjne, znaki identyfikacji wizualnej. Ważne jest, by służyły one tworzeniu atmosfery partnerstwa, lojalności i współodpowiedzialności za organizację i wypełnianie przez nią zadań.

Realizacji tych celów może także służyć pozyskiwanie dla organizacji patrona[10], którego wpływ na kreowanie wizerunku organizacji i integrację pracowników i wolontariuszy wokół jego osoby jest niezaprzeczalny. Patron pełni w organizacji rolę „magnesu" przyciągającego ochotników do pracy i fundatorów, a także integruje członków organizacji, którzy często identyfikują się z cechami patrona i jego systemem wartości.

3.1.3. Otoczenie zewnętrzne – interesariusze organizacji

Nastawienie środowiska zewnętrznego wobec organizacji pozarządowych zależy od efektów public relations wewnętrznego, które egzemplifikują się w nastawieniu uczestników organizacji do niej samej. Jeśli stają się oni rzecznikami organizacji, dumnymi z członkostwa w niej, ich entuzjazm dostrzeżony zostanie na zewnątrz jako bodziec zachęcający do współpracy z organizacją i udzielania jej pomocy. Celem więc public relations zewnętrznego jest wzbudzenie lub utrzymanie zaufania do organizacji poprzez kreowanie jej *image* oraz reputacji jako warunków wytworzenia przychylności i poparcia dla jej istnienia i działania. Określa to potrzebę komunikacji z całym środowiskiem społecznym w kształtowaniu opinii społecznej i lobbingu na rzecz wspierania organizacji w wypełnianiu jej społecznej misji. Dostrzega się tu potrzebę adaptowania zintegrowanej komunikacji marketingowej łączącej wysiłki organizacji, firm biznesu, społeczeństwa, innych organizacji *non profit* oraz mediów[11].

Sukces podmiotów usług społecznych może być więc mierzony stopniem zadowolenia konsumentów i satysfakcji fundatorów oraz siłą poparcia społecznego. Z tej złożoności celu tych organizacji wynika potrzeba kreowania specyficznego łańcucha wartości, by zaspokajać potrzeby i oczekiwania wszystkich grup interesariuszy.

Tworzenie wieloletniego układu partnerskiego organizacji z wszystkimi podmiotami, z którymi wchodzą one w związki gospodarcze i społeczne, przyczynia się do wzmocnienia jej pozycji, przewagi rynkowej i poparcia

społecznego. Przysparza to organizacji nie tylko stałych i wiernych klientów, lecz także fundatorów i dobrodziejów oraz lojalnych pracowników i wolontariuszy. Tabela 3.1 prezentuje przykładowe zadania PR zewnętrznego organizacji pozarządowych wraz z instrumentami ich realizacji.

Tabela 3.1. Zadania i instrumenty zewntrznego PR organizacji *non profit*

Interesariusze	Zadania PR	Instrumenty
Klienci	• Kreowanie pozytywnego wizerunku, atmosfery zaufania, partnerstwa, kompetencji oraz fachowości w procesach usługowych	Informacja o realizacji zadań przez organizację, ogłoszenia, komunikaty, stronę www, ulotki, plakaty, imprezy, akcje usługowe, tzw. otwarte drzwi
Publiczność	• Akceptacja celów i misji organizacji • Rozbudzenie potrzeby udzielenia poparcia organizacji oraz nawiązania współpracy	Artykuły prasowe, wystąpienia w mediach, reklama społeczna, konferencje prasowe, imprezy dobroczynne, zbiórki publiczne
Kuratorzy	• Kreowanie przyjaznych i partnerskich układów między osobami zaangażowanymi w działalność organizacji a zarządem i pracownikami • Tworzenie warunków do samorealizacji i spełniania celów osobistych przez społeczników angażujących się w realizację celów organizacji • Motywowanie i zachęcanie do współpracy z organizacją	Komunikacja zewnętrzna, informacja o osiągnięciach organizacji i jej zamierzeniach, imprezy, uroczystości, *media relations*, korespondencja do fundatorów, patronów, osób popierających organizację (obecnych i potencjalnych)
Społeczeństwo	• Prezentowanie misji i celów organizacji	Artykuły prasowe, *media relations*, konferencje

	• Kreowanie przyjaznego wizerunku w celu wywołania atmosfery poparcia i życzliwości • Eksponowanie celów społecznych i korzyści z ich realizacji dla dobra wspólnego	prasowe, ulotki, imprezy połączone ze zbiórkami funduszy, aukcje dobroczynne, angażowanie patronów dla organizacji, logo, nazwa, księga identyfikacji wizualnej

Źródło: opracowanie własne.

Zasygnalizowane w tabeli 3.1 kluczowe zadania w obrębie każdej z wymienionych grup interesariuszy wskazują, że skuteczność działania organizacji *non profit* zależy od jej orientacji na całe środowisko społeczne (wewnętrzne i zewnętrzne). Publiczny charakter organizacji niedochodowych, ich zaangażowanie w problemy społeczne i uzależnienie od finansowania zewnętrznego sprawiają, że ich działalność musi być jawna i prezentowana społeczeństwu.

Dla organizacji świadczących usługi społeczne ważne są relacje między otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. One determinują wizerunek organizacji i decydują o szansach ich rozwoju. Nabiera więc znaczenia komunikacja masowa, która coraz częściej staje się interaktywna i zindywidualizowana przez adaptowanie elektronicznych kanałów komunikacji. Dla organizacji pozarządowych, które nie dysponują funduszami na promocję, oznacza potrzebę kreowania także współpracy z środkami masowego przekazu (tzw. *media relations).*

3.2. Obszary decyzji w zakresie public relations

3.2.1. Kreowanie wizerunku organizacji

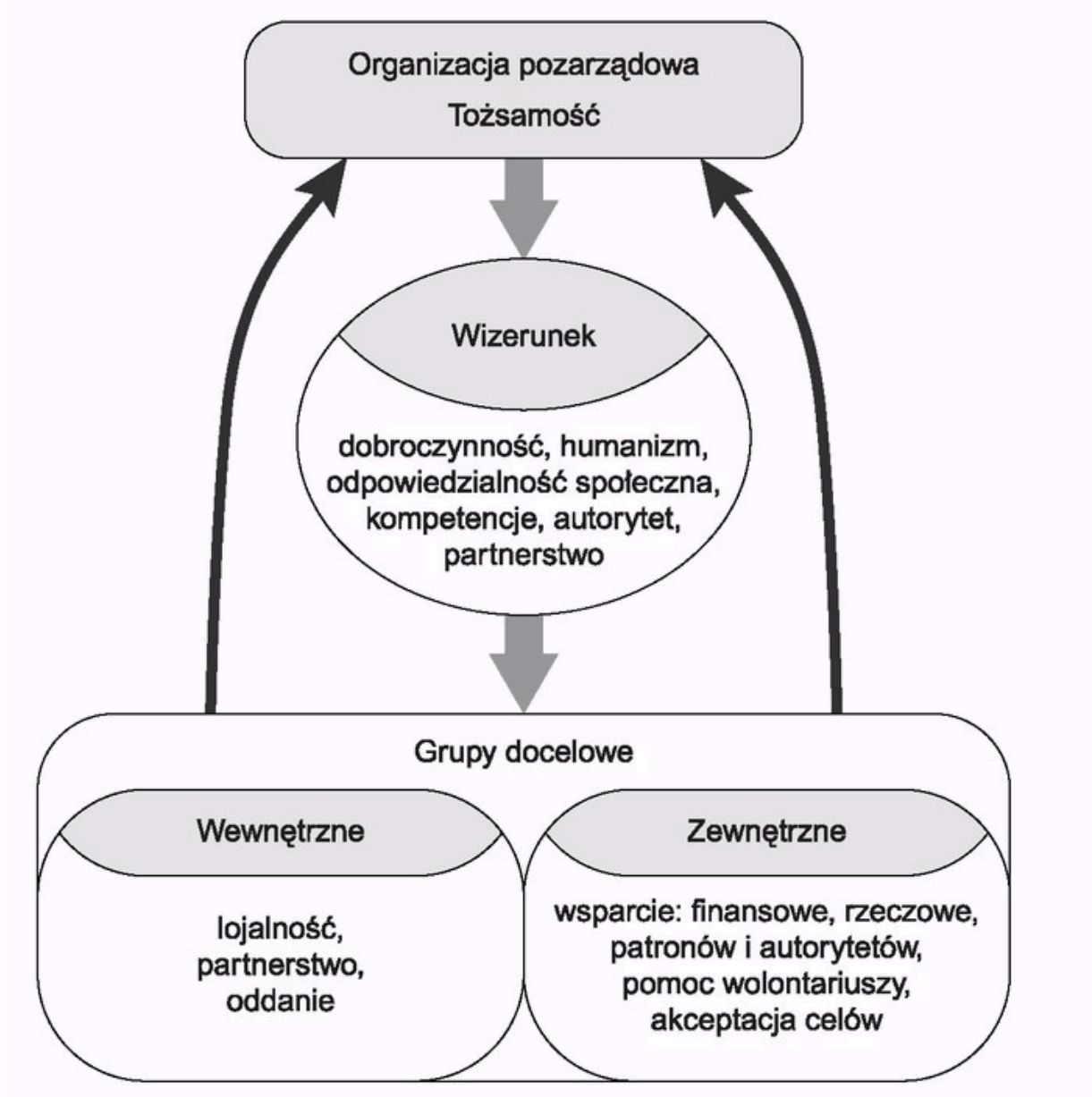
Ważkim narzędziem budowania łańcucha partnerstwa organizacji pozarządowych z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi jest public relations w rozumieniu „funkcji zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucjami oraz grupami *(public*)”[12], ukierunkowane na zdobycie poparcia otoczenia.

Przychylność środowiska względem działań organizacji *non profit* przejawia się w akceptacji jej celów, misji i sposobów działania. Jej efektem jest udzielanie pomocy i wsparcia w formie darowizn, sponsoringu, wolontariatu, promocji oraz lojalności pracowników i członków organizacji w procesie realizacji jej celów.

Duże znaczenie ma tutaj dobrze sformułowana misja organizacji, która ukazuje cele i sposoby jej działania i ma motywujące znaczenie dla jej otoczenia, bowiem przesłanie zawarte w misji kreuje wizerunek organizacji.

Organizacje pozarządowe w procesach pozyskiwania poparcia dla swoich działań lub idei przekazują opinii społecznej informacje o swoich osiągnięciach i zamierzeniach. Prezentują swoją kulturę i tożsamość, eksponując społeczną misję. W ten sposób kreują wizerunek, czyli obraz organizacji, który tworzy się w świadomości osób korzystających z usług, fundatorów, wolontariuszy, członków organizacji, pracowników, społeczeństwa, administracji rządowej, grup nacisku, liderów opinii publicznej, dostawców itp.[13]. Warunkiem utrzymania stabilnego i korzystnego wizerunku w okresach dłuższych jest dbanie o tożsamość organizacji i wyróżniające ją kompetencje i atuty.

W tym ujęciu wykreowany wizerunek jest rezultatem porównania i konfrontacji oczekiwań i potrzeb organizacji z jej partnerami, czyli korzystającymi z jej usług oraz innymi organizacjami i podmiotami, które mają wpływ na jej funkcjonowanie, tworząc środowisko społeczne[14]. W efektywnych działaniach public relations dostrzega się bowiem proces wymiany informacji zagregowanych w wizerunku na pożądane postawy i reakcje odbiorców, tj. grup docelowych (rys. 3.1). Jeżeli wizerunek organizacji pozarządowej w środowisku identyfikowany jest z dobroczynnością, humanizmem, odpowiedzialnością społeczną, kompetencją i partnerstwem, to przekłada się on na lojalność, partnerstwo i oddanie wewnętrznych grup otoczenia. W środowisku zewnętrznym wywołuje natomiast reakcje w postaci wsparcia, akceptacji celów, pomocy wolontariuszy, korzystnych postaw wobec potrzeb organizacji.



Rysunek 3.1. Wymiana wizerunku na postawy grup docelowych

Źródło: opracowanie własne.

Dlatego w procesie podejmowania działań w zakresie public relations, służących kształtowaniu wizerunku, trzeba dążyć do zgodności misji organizacji z kreowanym wizerunkiem i oczekiwaniami wszystkich grup docelowych[15]. Działania te wymagają zaplanowania i odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki jest cel i sens misji organizacji?
- Do kogo kierowane są działania?

- Jakie są cele i aspiracje głównych grup interesariuszy?
- Czego oczekuje się od otoczenia organizacji?
- Jak zmierzyć (ocenić) efekt działań PR?

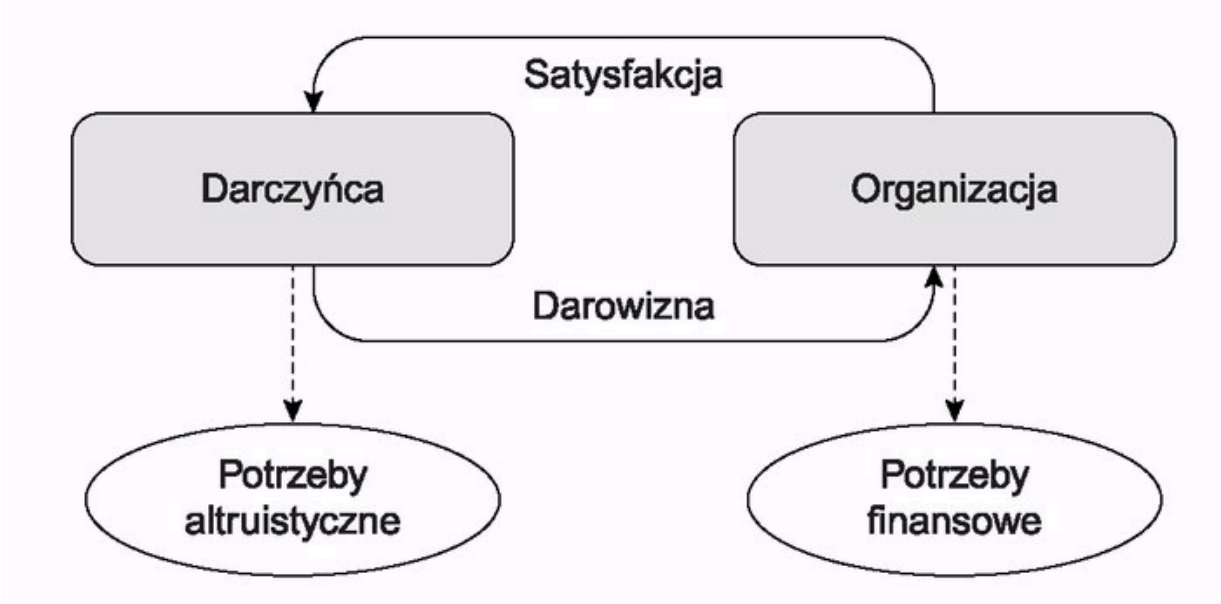
Wskazane pytania mają charakter podstawowy, a zarazem uniwersalny. Ich celem jest ukierunkowanie działań PR na realizację celów organizacji zgodnie z oczekiwaniami docelowych grup społecznych i interesariuszy organizacji.

Na wizerunek organizacji pozarządowych duży wpływ może mieć także osobowość jej założycieli, lidera lub patrona. Oni bowiem uwiarygodniają cechy działań organizacji niedochodowych, a także są „rękojmią", że uzyskana przez organizację pomoc od społeczeństwa będzie prawidłowo wykorzystana.

Mamy tu do czynienia ze zjawiskami przenoszenia cech charakterystycznych organizacji z przeszłości na teraźniejszość i przyszłość oraz z „rozciąganiem" ukształtowanego w przeszłości wizerunku osoby (patrona, autorytetu moralnego) na organizację, której ona przewodzi lub której patronuje[16].

3.2.2. *Fundrising* i pozyskiwanie wolontariuszy

Instytucje *non profit* w ramach działań statutowych świadczą usługi o zróżnicowanym stopniu odpłatności. To sprawia, że wymagają zewnętrznych źródeł finansowania, którymi mogą być fundusze publiczne, samorządowe i prywatne, zarówno krajowe, jak i międzynarodowe. W procesach pozyskiwania funduszy rozwojowych poszukują więc i doskonalą formy gromadzenia środków finansowych od osób indywidualnych, biznesu, agencji rządowych, lokalnych lub międzynarodowych *(fundraising*[17]). W realizacji funkcji gromadzenia funduszy pomocne jest adaptowanie orientacji marketingowej i instrumentów PR[18], w której za punkt wyjścia działań przyjmuje się oczekiwania i potrzeby ofiarodawców, sponsorów czy wolontariuszy. Podstawą tej orientacji jest założenie, że *fundraising* stanowi wymianę, gdzie produktem „sprzedawanym" jest satysfakcja, a zapłatą darowizna (rys. 3.2).



Rysunek 3.2. *Fundrising* jako sprzedaż satysfakcji

Źródło: opracowanie własne.

W przeszłości działania organizacji pozarządowych ograniczały się do kontaktów z pojedynczymi fundatorami. Było to związane ze strukturą kapitałową społeczeństwa, gdzie wolne środki były skoncentrowane w rękach niewielu bogatych przemysłowców czy właścicieli ziemskich. Istnienie organizacji było więc uzależnione od decyzji tych osób, które wedle własnych aspiracji czy zachcianek wspierały pewne sprawy, gdy pozwalały im na to czas i pieniądze[19]. Współcześnie liczba zewnętrznych interesariuszy i fundatorów jest znacznie większa. Obejmuje tych, którzy korzystają z usług świadczonych przez te organizacje, oraz tych, którzy dla własnej satysfakcji lub z pobudek ekonomicznych podejmują współpracę z nimi i udzielają im poparcia. Sprzyja temu adaptowanie koncepcji zarządzania firmą tzw. *Corporate Social Responsibility*, czyli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, gdzie filantropia, a nawet sponsoring stają się skutecznym źródłem przewagi konkurencyjnej. Nabierają więc znaczenia działania w zakresie PR w procesach kształtowania wizerunku organizacji i relacji z fundatorami.

W dobie globalizacji i przesycenia produktami działania prospołeczne firm mogą być ich atutem wyróżniającym. Przykładem jest sponsoring, który polega na wykorzystywaniu skojarzenia działań organizacji *non profit* z ofertą firmy sponsorującej, przez co osiąga się specyficzne cele

marketingowe i PR. Sponsoring nie oznacza mecenatu ani działalności filantropijnej, lecz jest jedną z najbardziej przemyślnych i agresywnych technik marketingowych, wykorzystujących powiązanie pomocy dla organizacji społecznej z komercyjnymi efektami świadczonych pieniędzy lub środków.

Mecenat od sponsorowania różnią intencje, którymi kierują się wspomagający organizację. Idealistyczne motywy działania wiążą się z pojęciem mecenatu. Jest to sposób wspierania dziedzin życia społecznego oparty na altruistycznych motywach działania, pozbawionych ekonomicznych celów i oczekiwań.

Nazwisko lub firma mecenasa często nie jest podawana do publicznej wiadomości, w odróżnieniu od sponsora, który w umowie ma zagwarantowany zakres i rodzaj wzajemnych świadczeń sponsora i sponsorowanego.

Rolę mecenasa dla organizacji pozarządowych przyjmuje często jej patron, który udziela jej swego poparcia, w odróżnieniu od darczyńcy (tzw. donatora), który przekazuje na rzecz organizacji pomoc finansową, rzeczową, doradztwo lub pracę jako wolontariusz. Zarówno w pozyskiwaniu sponsorów, jak i donatorów i wolontariuszy techniki i instrumenty PR są bardzo pomocne. Wśród nich najważniejsze to:

- instrumenty kreowania wizerunku organizacji,
- uroczystości, imprezy,
- sprzedaż gadżetów,
- *media relations*,
- *corporate identity*,
- organizowanie zbiórek pieniężnych rzeczowych ze wsparciem autorytetów, grup kształtujących opinię społeczną.

3.2.3. Zdobywanie poparcia społecznego

Organizacje *non profit*, eksponując swoje cele i misje, a także kształtując wizerunek, prezentują „społeczną odpowiedzialność”. Wynika to z faktu, że są powoływane z inicjatywy społeczności w celu zaspokajania ważnych potrzeb, a także kształtowania postaw humanistycznych i integrowania społeczeństwa.

Głównym celem działań organizacji *non profit* skierowanych do całego społeczeństwa w procesach kształtowania wizerunku i propagowania misji jest budowanie określonych zachowań i odczuć społecznych[20]. W tym zakresie posługiwanie się instrumentami public relations charakteryzuje się dużą skutecznością. Widać to na przykładzie systemu marketingu społecznego, który eksponuje potrzebę integracji organizacji *non profit* ze środowiskiem społeczno-gospodarczym (rys. 3.3).

Rysunek 3.3 obrazuje potrzebę przeprowadzenia najpierw analizy aktualnej sytuacji oraz wynikających z niej niedostatków i potrzeb, sformułowania na tej podstawie przesłania stanowiącego myśl przewodnią w procesie kształtowania pożądanych wzorców zachowań społecznych[21], a następnie opracowania zestawu instrumentów „dystrybucji idei" do społeczeństwa. Mają tu zastosowanie techniki PR, głównie zaś *media relations.*

Organizacje *non profit* oczekują pomocy od mediów, które dla prestiżu lub w trosce o własny wizerunek podejmą z nimi współpracę w nagłaśnianiu problemów społecznych.

Aranżowanie przez organizacje pozarządowe relacji z mediami *(media relations)* oznacza proces „wymiany", w wyniku którego zaspokajane są potrzeby i oczekiwania zarówno społeczeństwa, jak i organizacji *non profit* oraz mediów. W wymianie tej organizacje *non profit* koncentrują się na:

- promocji wizerunku,
- zdobyciu poparcia społecznego (akceptacji działania, fundatorów, wolontariuszy),
- rozwiązaniu problemu społecznego,
- *fundraisingu.*

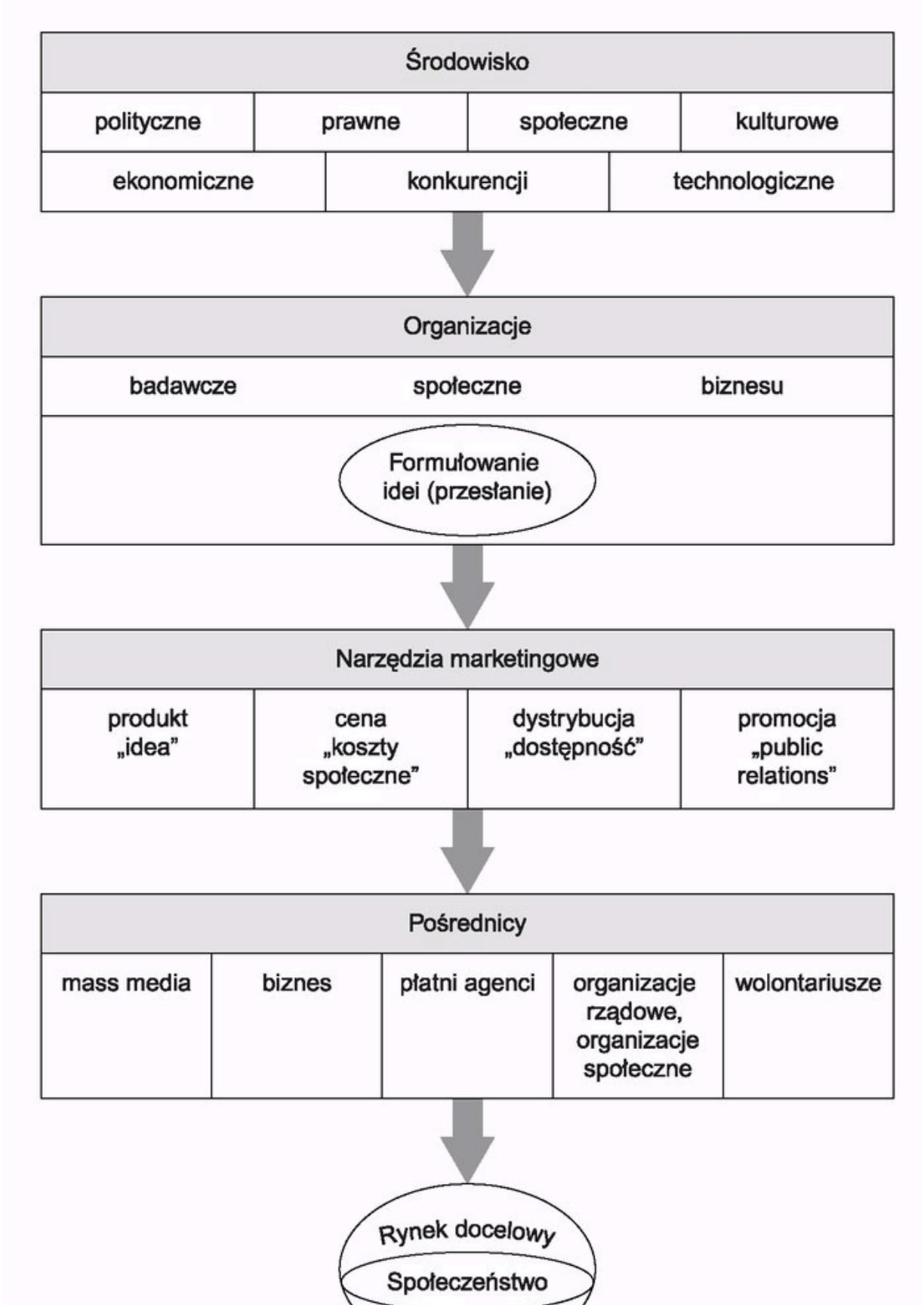
Media oczekują natomiast:

- realizacji celów komercyjnych (wzrostu sprzedaży i udziału w rynku, wpływów z reklam),
- kreowania i promocji wizerunku prospołecznego,
- rozwiązania problemu społecznego.

Tak ujęte potrzeby i oczekiwania mediów i organizacji *non profit* są weryfikowane w procesach dostosowania dwu ofert, które są przedmiotem wyboru obu partnerów. Organizacje *non profit* oferują mediom:

- problem społeczny (ważny, aktualny, pilny),
- wizerunek organizacji (akceptowany i popierany przez społeczeństwo),

- korzystających z usług organizacji (tj. klientów, publiczności, kuratorów i społeczności).


Środowisko
polityczne
prawne
społeczne
kulturowe
ekonomiczne
konkurencji
technologiczne
Organizacje
badawcze
społeczne
biznesu
Formułowanie idei (przesłanie)
Narzędzia marketingowe
produkt „idea”
cena „koszty społeczne”
dystrybucja „dostępność”
promocja „public relations”
Pośrednicy
mass media
biznes
płatni agenci
organizacje rządowe, organizacje społeczne
wolontariusze
Rynek docelowy
Społeczeństwo

Rysunek 3.3. System marketingu społecznego

Źródło: opracowanie własne.

Oferta mediów obejmuje zaś:

- nośniki i kanały informacyjne (czas i miejsce emisji informacji),
- audytorium (słuchaczy, widzów, czytelników, internautów),
- poparcie (patronat, sponsoring),
- wizerunek (akceptowany społecznie, ranga medium na rynku).

Wymienione składniki ofert eksponują, co organizacje *non profit* mogą zaoferować mediom, i odwrotnie. Są „kartą przetargową" we wzajemnych kontaktach, a także kryteriami wyborów dokonywanych przez omawiane podmioty.

Media oceniają cele i misje organizacji *non profit*, ich sprawność i dynamizm działania, a także osiągnięcia, niepowodzenia, plany na przyszłość, a więc społeczną rangę działalności. Aprobata celów organizacji *non profit* przez środowisko społeczne jest bowiem ważkim czynnikiem nawiązywania i rozwoju kontaktów o cechach *media relations* i sponsorskich.

Warunkiem utrzymania i pielęgnowania dobrych stosunków organizacji *nonprofit* z mediami jest przestrzeganie przez obie strony zasad etycznych przekazu informacji, tj.:

- prawdy (rzetelności informacji),
- otwartości komunikacji (przyjmowania krytyki, gotowości do krytycznej oceny własnego postępowania, szacunku dla prawdy i wiarygodności),
- partnerstwa (tolerancji, uszanowania poglądów odbiorcy, zaspokajania potrzeb i oczekiwań adresata).

Oznacza to, że warunkiem dobrej współpracy z mediami jest prowadzenie otwartej polityki informacyjnej i przekazywanie prawdziwych informacji. Gdy zatajone fakty wyjdą na jaw, stają się sensacją, a wtedy są niebezpiecznym narzędziem budowania przez media informacji skierowanej przeciw organizacjom.

Współcześnie rozwój technologii informacyjnej i wymogi społeczeństwa spowodowały potrzebę adaptacji nowych form kontaktowania się organizacji z otoczeniem. System masowej komunikacji poddano modyfikacji w kierunku tworzenia interakcji medium z adresatem przy wykorzystaniu Internetu. Także organizacje pozarządowe dostrzegają szanse i korzyści interaktywnego oddziaływania na swych klientów (użytkowników, pracowników, wolontariuszy i społeczeństwo). Nie tylko więc zamieszczają w Internecie strony www, które pełnią funkcje promocyjne, lecz także kreują grupy dyskusyjne i tworzą „linki" umożliwiające penetrację zasobów informacji. Ważne znaczenie ma także możliwość publikowania na stronie www informacji o celach działania organizacji, misji, przeprowadzanych kampaniach społecznych oraz zamieszczania sprawozdań z działalności, a szczególnie rozliczeń finansowych. Pełny i dostępny zakres informacji o organizacjach, ich osiągnięciach i planowanych działaniach jest warunkiem zdobycia zaufania społecznego i poparcia[22]. A to z kolei determinuje ich rozwój i istnienie.

Internet, służąc doskonaleniu systemu komunikacji organizacji z otoczeniem, przyczynia się do wzrostu użyteczności oferty, obniżenia kosztów społecznych, sprzyja wygodzie i dogodności procesu usługowego i gromadzenia funduszy na działalność, a także ułatwia transmisję „idei" do społeczeństwa. Tym samym sprawia, że jest nowoczesnym i efektywnym narzędziem przemian i zachowań społecznych[23].

Internet należy traktować także jako wyzwanie do doskonalenia instrumentów PR, które mogą mieć zastosowanie w cyberprzestrzeni, co bezpośrednio determinuje rozwój e-PR[24].

3.3. Instrumenty public relations i przykładowe obszary ich zastosowań

3.3.1. Wyższa uczelnia

Współcześnie w Polsce w wyniku transformacji gospodarki zmieniły się warunki funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Konkurencja między

uczelniami publicznymi i prywatnymi *(non profit)*, a także komercyjnymi stała się wyzwaniem do zmiany sposobu i strategii ich działania. Obecnie szkoły wyższe, które jeszcze niedawno były „świątyniami" nauki, stają się podmiotami gospodarującymi i uczestnikami rynku. W efekcie sukces szkoły wyższej polega nie tylko na kształceniu dużej liczby studentów, realizacji prac naukowo-badawczych, odkryciach naukowych, lecz także na skutecznym gromadzeniu funduszy na działalność, które są podstawą i warunkiem jej funkcjonowania i rozwoju.

Rynek i konkurencja stały się ważnymi weryfikatorami działań szkół wyższych związanych z realizacją celów dydaktycznych, naukowych i finansowych. Wyznacza to płaszczyzny konkurencji szkół wyższych zarówno publicznych, jak i prywatnych m.in. o:

- kandydatów na studia,
- finansowanie zewnętrzne celów statutowych,
- finansowanie badań naukowych,
- kadrę nauczającą,
- sponsorów,
- współpracę międzynarodową.

Wymienione pola działań konkurencyjnych wynikają z realizowanych celów statutowych szkolnictwa wyższego i potrzeby kształtowania atrakcyjnej oferty.

Aktywność rynkowa głównie uczelni prywatnych spowodowała jednak, że w praktyce mamy do czynienia z podobnie sformułowanymi nazwami szkól wyższych, wydziałów czy kierunków studiów. Programy nauczania i wykładane przedmioty są także w dużym stopniu jednolite. W tych warunkach rośnie ranga wizerunku jako identyfikatora uczelni, który umożliwia jej wyróżnienie spośród innych szkól wyższych. Kształtowanie wizerunku wymaga skoordynowanej kampanii jego budowania, aby niematerialny proces usług edukacyjnych zmaterializował się w sformułowanej misji, a także pod nazwą szkoły, logo, kulturą działania, relacjami mistrza do uczniów (tab. 3.2)

Przypadek 3.1. Misja uczelni ujawnia jej tożsamość i kreuje wizerunek

Misją Kierunku „Zarządzane i Marketing” Akademii Ekonomicznej w Katowicach jest: „kształcenie i promowanie, odznaczających się wysoką etyką menedżerów-profesjonalistów, kreatywnych przedsiębiorców i właścicieli małych i średnich firm, zdolnych sprostać wymaganiom jutra na konkurencyjnych rynkach pracy i konsumentów w Polsce, Europie i w świecie, a także badaczy, pracowników nauki i nauczycieli, tworzących i upowszechniających nowoczesną wiedzę z zakresu zarządzania i marketingu”.

Źródło: http://www.ae.katowice.pl/index.php?str=wz&co=241 z 15 czerwca 2006 r.

„Misją Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach jest kształcenie, formacja i rozwój wyróżniających się kreatywnością, wysokim profesjonalizmem i etyką zawodową:

- menedżerów, analityków, planistów i użytkowników nowoczesnych systemów zarządzania, opartych na partnerskich relacjach z klientem i innymi interesariuszami organizacji oraz na technologii informatycznej,
- przedsiębiorców-liderów innowacji ekonomicznych i społecznych, właścicieli małych i średnich firm we wszystkich sektorach gospodarki,
- badaczy, twórców nauki oraz nauczycieli akademickich i średniego szkolnictwa ekonomicznego i ogólnego,
- polityków gospodarczych, społecznych i samorządowych na kanwie nowoczesnej wiedzy i prowadzonych na Wydziale badań w dziedzinie nauk ekonomicznych, w szczególności w dyscyplinach nauk o zarządzaniu i ekonomii, a także w komplementarnych dyscyplinach innych dziedzin nauki, zdolnych sprostać wyzwaniom jutra na konkurencyjnych polskich, europejskich i światowych rynkach pracy i konsumenta, w nowej erze społeczeństwa i gospodarki wiedzy integrującej się Europy”.

Źródło: http://www.ae.katowice.pl/?str=wz&co=169 z 15 czerwca 2006 r.

„Misją Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu jest wzbogacanie wiedzy z zakresu ekonomii i nauk

o zarządzaniu oraz kształcenie wysoko kwalifikowanych, przedsiębiorczych i twórczych kadr, zdolnych sprostać wyzwaniom gospodarki globalnej i lokalnej. Nasza działalność jest osadzona w bogatych tradycjach uniwersyteckich, a u jej podstaw leżą takie wartości, jak: – dążenie do prawdy, – szacunek do wiedzy i umiejętności, – rzetelność w ich upowszechnianiu, – otwartość na nowe idee, – poszanowanie podmiotowości człowieka.

Swoją działalność prowadzimy w poczuciu odpowiedzialności za jakość absolwentów, badań oraz ekspertyz".

Źródło: http://nowy.ae.wroc.pl/index.php?id=25 z 15 czerwca 2005 r.

Rysunek 3.4. Struktura wizerunku szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek szkoły wyższej tworzy się w umysłach wszystkich, którzy związani są z daną uczelnią w sposób bezpośredni lub pośredni. Kreowany obraz jest subiektywny, choć kształtują go obiektywne uwarunkowania. Nie jest więc jednorodny. Jego złożoność wynika z różnych celów realizowanych przez uczelnie (rys. 3.4) i grup interesariuszy, tj.

pracowników, studentów, społeczeństwo, fundatorów (w tym MEN), dostawców itp.

Na zaprezentowany wielowymiarowy wizerunek szkoły wyższej można zatem spojrzeć z perspektywy studenta, pracownika, społeczeństwa, przedsiębiorcy, administracji państwowej. W takim ujęciu szkoła wyższa jawi się jako „nauczyciel", „pracodawca", „inwestor", „twórca kultury", „autorytet moralny", „podmiot wspierany finansowo".

Wymienione role szkoły wyższej są płaszczyznami oceny jej działania i kreowania wizerunku. Ich wypełnienie bezpośrednio wpływa na całościowy „obraz" uczelni, który stanowi „wartość dla klienta (studenta, pracownika, społeczności itp.)" i jest czynnikiem wyborów konsumenckich. Ma więc znaczenie komercyjne.

Zaprezentowane na rysunku 3.4 składniki wizerunku szkoły wyższej uświadamiają potrzebę ich integracji w procesach kształtowania całościowego obrazu szkoły wyższej.

Kształtowanie wizerunku jest procesem długotrwałym i niepozbawionym ryzyka. Praktyka wskazuje, że negatywne informacje o uczelni, wywołujące sytuacje kryzysowe, mogą zagrozić najbardziej utrwalonemu i pozytywnemu wizerunkowi. Odmienną sytuacją jest zjawisko tzw. fiksacji *image*[25], czyli utrzymywanie się wizerunku organizacji powstałego w przeszłości, choć zmienił się rzeczywisty, aktualny jej obraz. Taka sytuacja występuje obecnie na rynku usług edukacyjnych, gdy prywatne szkoły wyższe podejmują działania nakierowane na doskonalenie swojego wizerunku poprzez upodobnienie się do szkól publicznych, uczelnie publiczne zaś przez tradycję mają utrwalony pozytywny wizerunek w społecznym odbiorze.

Tabela 3.2. Wybrane narzędzia kształtowania wizerunku szkoły wyższej

Wizerunek uczelni jako:	Czynniki kształtowania (determinanty)	Narzędzia PR
Pracodawcy	Styl zarządzania Warunki pracy Relacje międzyosobowe Wynagrodzenia Nagrody	Uroczystości uczelniane Wręczanie nagród, wyróżnień Wydawnictwa wewnętrzne Imprezy integrujące pracowników

		Intranet
Nauczyciela	Programy nauczania Techniki nauczania Pomoce dydaktyczne Partnerstwo Przyjaźń Kadra naukowa	Informatory Publikacje Upowszechnianie wiedzy Konkursy na najlepszego wykładowcę Prezentacja karier absolwentów Targi nauki Działanie kół naukowych
Autorytetu moralnego	Uszanowanie prawdy Uczciwość Propagowanie idei społecznych Obiektywność sądów	Współpraca z mediami Wyrażanie opinii w środkach masowego przekazu Popularyzacja wiedzy
Inwestora	Relacje z dostawcami Styl zarządzania Uczciwość postępowania Terminowość regulowania zobowiązań	Prezentacja zamierzeń Prezentacja osiągnięć Zapraszanie „dostawców” na uroczystości uczelniane Księga identyfikacji wizualnej
Twórcy kultury	Kadra naukowa Stopnie i tytuły naukowe Programy badawcze Wynalazki i publikacje Współpraca międzynarodowa	Informacje dla mediów Publikacje naukowe i popularnonaukowe Informatory i poradniki Konferencje naukowe Wykłady otwarte
Podmiotu wspieranego finansowo	Uczciwość Racjonalizacja wydatków Umiejętność dziękowania Planowanie potrzeb finansowych	Zapraszanie fundatorów na uroczystości uczelniane Reportaże i filmy o uczelni Informatory Informacje dla mediów Inicjowanie spotkań ze sponsorami

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie jednak widać, że rynek usług edukacyjnych burzy istniejący i ukształtowany w okresie socjalistycznej gospodarki wizerunek publicznego szkolnictwa wyższego. Dzieje się tak za sprawą aktywności uczelni prywatnych, które zdeterminowane ekonomiką działania budują swój wizerunek, korzystając z dorobku public relations zweryfikowanego przez firmy biznesu.

Tabela 3.2 prezentuje determinanty wizerunku uczelni i wskazuje narzędzia public relations jego kreowania i rozpowszechniania.

Przedstawione w tabeli 3.2 przykładowe narzędzia kształtowania wizerunku szkoły wyższej można pogrupować także z punktu widzenia[26]:

- właściwości i kompetencji oferty uczelni (informatory, programy nauczania, kadra naukowo-dydaktyczna, popularyzacja wiedzy, publikacje),
- osobowości uczelni (system identyfikacji wizualnej, obraz uczelni w mediach, miejsce w rankingach szkół wyższych),
- doświadczenia z kontaktów z uczelnią studentów, pracowników, inwestorów, środowiska społecznego (kultura i autorytet pracowników, styl zarządzania, przyjaźń, partnerstwo).

Kształtowanie pozytywnego wizerunku uczelni, akcentującego wyróżniające kompetencje i wartości dla środowiska społecznego i gospodarczego, jest warunkiem realizacji założonych celów i misji szkolnictwa wyższego we współczesnym świecie.

3.3.2. Organizacje pozarządowe

Działalność organizacji pozarządowych jest ważna ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia. Służą one rozwojowi demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, jednocześnie demonstrują gospodarność, gdyż są regulowane zarówno przez rynek klientów, jak i fundatorów. Pracowników, wolontariuszy, a także fundatorów organizacji pozarządowych cechuje podobny system wartości, a motywacją do pracy nie jest etat czy korzyść ekonomiczna, lecz potrzeba niesienia pomocy lub rozwiązania problemu społecznego. Organizacje pozarządowe funkcjonują dla środowiska. Jemu służą i oczekują od niego pomocy. Uzasadnia to potrzebę adaptowania instrumentów PR w procesach kreowania wizerunku i budowania korzystnych relacji z całym środowiskiem interesariuszy.

W organizacjach pozarządowych struktura wewnętrznych odbiorców działań public relations jest rozbudowana. Składają się na nią członkowie organizacji, pracownicy etatowi, wolontariusze, a także społeczne współzarządzające gremia społeczników oraz patronów i fundatorów. Działania wewnętrznego public relations ukierunkowane są na wszystkie

osoby zaangażowane w realizację celów. W organizacjach członkowskich (tzw. wspólnych korzyści), gdzie przeważają więzi partnerskie, wewnętrzne public relations oznacza kultywowanie wzajemnych relacji między uczestnikami organizacji w procesach wypełniania misji, utrwalanie lojalności i zaangażowania, co służy świadczeniu pracy na rzecz organizacji i wspierania jej finansowo, np. poprzez składki członkowskie i wolontariat.

Działania w zakresie PR zewnętrznego skierowane są natomiast do osób korzystających z usług, wspierających działania organizacji (fundatorów, darczyńców, sponsorów) oraz całej społeczności.

Zaprezentowane główne cechy organizacji *non profit* wskazują, że instytucje te przez fakt służenia społeczeństwu eksponują w działaniach PR głównie swoją misję społeczną. Public relations kreuje przyjazne otoczenie organizacji i akceptację wizerunku, co przyczynia się do wzrostu zaufania i lojalności grup wewnętrznych i zewnętrznych otoczenia. Tabela 3.3 przedstawia przykładowe cele działania PR i przypisane im instrumenty.

Tabela 3.3. Cele i instrumenty public relations organizacji pozarządowej

Cele	Instrumenty
Prezentowanie wizerunku organizacji, nadawanie rozgłosu, pozyskiwanie akceptacji publiczności	*Media relations*, druki informacyjne, sprawozdania z działalności – zbiórek funduszy, strony www
Pozyskiwanie fundatorów, kształtowanie postaw altruistycznych w społeczeństwie	Organizowanie uroczystości połączonych z *fundraisingiem*, listy do fundatorów, prezentacje fundatorów, wolontariuszy, sponsorów
Kształtowanie opinii publicznej i integrowanie społeczeństwa w procesach zaspokajania ważnych społecznie potrzeb	Publikacje, wystąpienia publiczne, konferencje, seminaria, *corporate identity*, nazwa organizacji, logo, patron, nazwa kampanii, hasła

Źródło: opracowanie własne.

Dobór narzędzi public relations powinien być podporządkowany nie tylko realizowanym celom organizacji, ale także docelowym grupom opinii publicznej.

Efektem skutecznych działań w zakresie PR jest wytworzenie wieloletniego układu przyjacielskiego z wszystkimi podmiotami, z którymi

wchodzą one w związki gospodarcze i społeczne. Adaptacja założeń, celów i misji organizacji przez nadanie rozgłosu przyczynia się do wzmocnienia ich pozycji, przewagi rynkowej i poparcia społecznego, a także przysparza organizacji nie tylko stałych i wiernych klientów, lecz także fundatorów i dobrodziejów oraz lojalnych pracowników i wolontariuszy, co jest podstawowym warunkiem istnienia organizacji pozarządowych.

3.3.3. Gmina

Transformacja ustrojowa w Polsce nadała nowe znaczenie administracji samorządowej w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego i społecznej gospodarki rynkowej. Głównymi przesłankami zmian sposobu działania samorządów terytorialnych są[27]:

- urynkowienie gospodarki (utworzenie wyodrębnionych przestrzennie jednostek terytorialnych),
- system zarządzania państwem (decentralizacja decyzji alokacyjnych i dyspozycji funduszami publicznymi),
- świadomość i zdolność artykulacji lokalnych interesów ekonomicznych i społecznych, a także odmienności kulturowych.

Poszerza to warunki rozwoju konkurencyjności regionów o korzyści zewnętrzne w postaci różnych grup kapitału (finansowego, rzeczowego, intelektualnego i społecznego), co przyczynia się do wzostu poziomu dochodów i zatrudnienia oraz uatrakcyjnienia warunków życia obywateli i prowadzenia działalności gospodarczej.

Przykładem jednostki samorządowej, tworzonej przez ogól mieszkańców i przypisanej do określonego terytorium, jest gmina, której konkurencyjność determinuje:

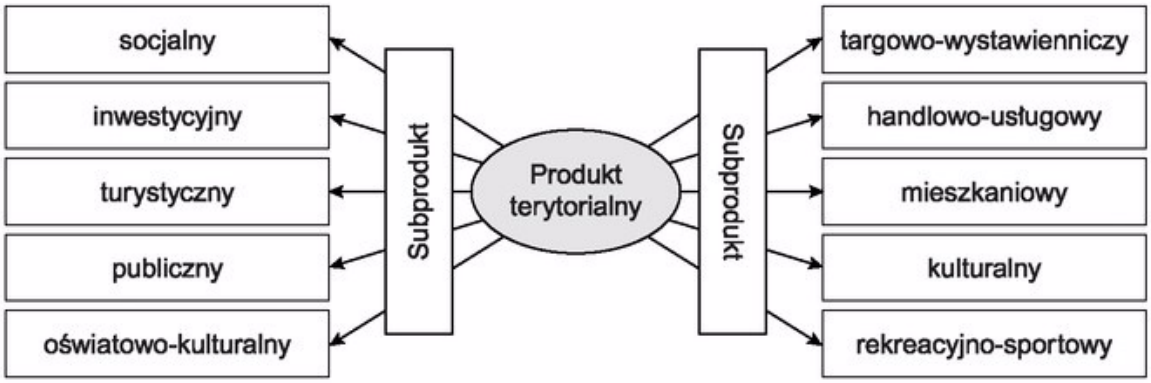
- projekt urbanistyczny,
- infrastruktura społeczna i techniczna,
- świadczone usługi,
- atrakcje turystyczne, przyrodnicze i mieszkańcy (ich struktura społeczno-demograficzna i zawodowa).

Czynniki te wykorzystywane są w budowaniu przewagi konkurencyjnej gmin i ujmowane są w ich strategiach rozwojowych.

Współcześnie nasilająca się konkurencja między gminami i rywalizacja głównie o inwestycje zagraniczne, turystów i kwalifikowane kadry stały się przyczyną podejmowania działań PR, których celem jest kreowanie wizerunku akcentującego wyróżniające się kompetencje gminy. Dwie podstawowe grupy adresatów wizerunku gminy to:

- publiczność wewnętrzna, którą stanowią mieszkańcy, przedsiębiorstwa działające na obszarze gminy, instytucje lokalne, pracownicy, organizacje pozarządowe, działacze samorządu terytorialnego,
- publiczność zewnętrzna, czyli inwestorzy, turyści, podmioty rynku finansowego, przedsiębiorcy globalni, studenci i absolwenci uczelni spoza gminy.

Wizerunek jest identyfikatorem regionu, umożliwia jego wyróżnienie spośród innych „miejsc". Ma więc do spełnienia ważną rolę w działaniach marketingowych. Zadaniem administracji terytorialnej jest zatem kreowanie pozytywnego wizerunku wśród otoczenia społecznego i gospodarczego, by jego wyrazistość i indywidualizm umożliwiały jednoznaczną identyfikację. Kształtowanie pozytywnego wizerunku gminy, akcentującego wyróżniające kompetencje i wartości dla środowiska społecznego i gospodarczego, jest warunkiem realizacji założonych celów i misji administracji terenowej.



Rysunek 3.5. Subprodukty

Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek regionu wytworzony w świadomości odbiorców jest pochodną tożsamości mieszkańców oraz umiejętności rozpoznania potrzeb konsumentów produktów[28].

Jednym z ważkich czynników kreowania wizerunku gminy mogą być wyróżniające cechy produktu terytorialnego, którego strukturę ilustruje rysunek 3.5.

Z zaprezentowanego zestawienia wynika, że subprodukty, tj. socjalny, inwestycyjny, turystyczny, publiczny, oświatowo-kulturalny, rekreacyjno-sportowy, mieszkaniowy, poddają się naśladownictwu i mogą być powielane przez konkurujące gminy. Subprodukt kulturowy jest natomiast bezpośrednio związany z miejscem wytwarzania i oferowania, a jako rezultat dorobku i spuścizny kulturowej regionu jest indywidualny i charakterystyczny[29]. Dlatego może być elementem marki gminy i kreować jej wizerunek.

Ranga wykreowanej tożsamości gminy i odpowiadającego jej wizerunku jest instrumentem komunikacji w celu:

- identyfikacji cech wyróżniających w konkurencji,
- integrowania społeczności lokalnej i tworzenia lojalności,
- prezentowania wartości materialnych i ideowych (użyteczności, korzyści) dla różnych grup interesariuszy,
- zdobywania i utrwalania poparcia społecznego (mieszkańców) dla wizji i wyznaczonych kierunków rozwoju gminy,
- utrzymania władzy przez wskazywanie korzyści dla mieszkańców.

Wymienione funkcje wizerunku gminy uzasadniają ich wypełnianie z zastosowaniem procedur i instrumentarium public relations.

W przypadku public relations, jako instrumentu promocji w marketingu terytorialnym, podmiotem realizującym działania (strategie PR) jest władza (samorząd terytorialny), ich adresatem zaś jest społeczność wewnętrzna (lokalna) i zewnętrzna (tj. instytucje, turyści, firmy globalne, społeczeństwo całego kraju).

Główne funkcje public relations w promocji gminy i jej wizerunku to:

- emitowanie informacji o środowisku społecznym i ekonomicznym gminy i jej zasobach,
- kształtowanie więzi między władzą i mieszkańcami,
- wspomaganie sprzedaży produktów regionalnych,
- identyfikowanie cech i walorów gminy służących jej wyróżnianiu,
- zdobywanie poparcia społecznego dla polityki władz i kierunków rozwoju gminy,

• kreowanie świadomości miejsca zamieszkania i pracy oraz utożsamiania się z nim wśród mieszkańców terenu (patriotyzm lokalny),

• budowanie atmosfery zaufania do władzy przez emisję wiarygodnych informacji o podejmowanych działaniach i ich skutkach,

• upowszechnianie informacji o warunkach inwestowania w gminie, planach zagospodarowania i podejmowanych inicjatywach społecznych i gospodarczych.

Wśród narzędzi public relations, które wykazują dużą efektywność, można wskazać:

• system identyfikacji wizualnej (herb, symbol, oznakowanie papierów urzędowych, wizytówki, materiały promocyjne itd.),

• gminne wydawnictwa pozaprasowe (informatory, broszury, biuletyny, raporty),

• materiały audiowizualne (kasety, płyty CD) zawierające informacje o gminie,

• strona internetowa,

• imprezy wystawiennicze i targowe,

• imprezy plenerowe, festyny, integrujące mieszkańców we wspólnym spędzaniu wolnego czasu,

• imprezy charytatywne i sponsorowane,

• konferencje prasowe i kontakty z dziennikarzami.

Skuteczność wymienionych instrumentów zależy jednak od umiejętności i sprawności organizacyjnej ich adaptowania.

Kształtowanie wizerunku gminy nie może być działaniem doraźnym ani krótkotrwałym. Na *image* gminy mają bowiem wpływ jej działania obecne, przyszłe, a także wcześniejsze doświadczenia i osiągnięcia. Jeśli gmina ocenia, że jej wizerunek wynikający ze spuścizny historycznej jest akceptowany przez publiczność wewnętrzną i zewnętrzną, to jej zadaniem staje się kultywowanie tradycji, a przez to wzmacnianie więzi gminy z mieszkańcami i grupami interesu. Często jednak zdarza się, że nowy podział administracyjny, rozwój gospodarczy, zmiany technologii i wymagań mieszkańców, rozwój gospodarczy lub ukształtowany w przeszłości negatywny obraz gminy są powodem tworzenia nowego wizerunku. Oznacza to działania w zakresie repozycjo-nowania wizerunku (zob. przypadek 3.2), które wymagają akceptacji miejscowej społeczności i wszystkich grup interesu (zewnętrznych i zewnętrznych).

Przypadek 3.2. Nowe oblicze gminy

Wierzbinek to ośmiotysięczna gmina rolnicza w powiecie konińskim. Nie ma tu żadnego przemysłu, stąd wysoka stopa bezrobocia. Jednym z niewielu źródeł utrzymania mieszkańców jest uprawa ziół. W 1991 roku Rada Gminy podjęła uchwałę o ustanowieniu herbu dla gminy. Z racji nazwy w herbie Wierzbinka znalazła się wierzba. W 1996 roku w gminie odbyły się warsztaty szkoleniowe finansowane z funduszy Phare na temat strategii dla Wierzbinka. Ze strategii wynikało, że nieużytki w gminie powinny być zalesione. Kiedy po raz pierwszy w 1998 roku władze gminy organizowały Dni Wierzbinka, do programu postanowiono włączyć targi wierzby – SALIX. Targi, odbywające się każdego roku w maju (dzień Zielonych Świątek), cieszą się coraz większym zainteresowaniem wystawców i zwiedzających. Urząd Gminy Wierzbinek poprzez organizację targów wierzbowych kształtuje wizerunek gminy w świadomości mieszkańców oraz odwiedzających targi gości. Targi promują gminę, a gmina promuje uprawę wierzby, rozbudzając w mieszkańcach gminy przedsiębiorczość.

Źródło: http://www.partners.org.pl/LGPP/ed6pol0799wierzbinek-1.htm z 7 lipca 2006 r.

Łatwiej można uzyskać akceptację środowiska do przeprowadzanych zmian, gdy nowy samorząd stworzy warunki współpracy wewnątrz regionu, z wykorzystaniem instrumentów PR, tj. system informowania społeczności, komunikacji wizualnej, *media relations*, kultywowania tradycji, nagłaśniania osiągnięć, organizowania uroczystości otwartych dla społeczności, wyróżniania i nagradzania inicjatyw podejmowanych dla regionu itp. Można wskazać trzy obszary adaptacji instrumentów PR ukierunkowanych na współpracę wewnątrz regionu:

- ze społecznością lokalną poprzez organizacje pozarządowe,
- z organizacjami pożytku publicznego,
- w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

W sektorze organizacji *non profit* zasady współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych zostały określone prawem. W Konstytucji RP z 1997 roku ustanowiono „prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz i dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot”[30]. Zasada pomocniczości oznacza, że organizacje społeczne mają pierwszeństwo w wykonywaniu tych zadań społecznych, które są w stanie wypełnić, natomiast samorządy oraz administracja rządowa i terytorialna powinny je w tym wspierać. Realizacja zasady pomocniczości wymaga współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych, którą cechować powinno[31]: partnerstwo, efektywność, jawność, profesjonalizm, równy dostęp, suwerenność. Zasady tej współpracy poddają się sterowaniu narzędziami public relations.

Kolejny obszar kreowania relacji gminy ze środowiskiem koncentruje się na współpracy administracji publicznej z organizacjami pożytku publicznego. Na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie[32] można wskazać następujące formy współpracy organów administracji publicznej i omawianych organizacji:

- zlecanie realizacji zadań publicznych,
- wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności i współdziałania i koordynacji przedsięwzięć,
- konsultowanie projektów aktów normatywnych,
- tworzenie wspólnych zespołów doradczych i inicjatywnych.

Wymienione obszary współpracy wskazują potrzebę kształtowania i doskonalenia systemu informacji zewnętrznej i wewnętrznej z poszanowaniem prawdy i uczciwości, co jest istotnym warunkiem skuteczności działań w zakresie PR.

Trzecim obszarem adaptacji public relations jest aranżowanie współpracy i relacji administracji terenowej w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)[33]. Współpraca pomiędzy sektorem prywatnym (biznesowym) i publicznym jest kreowana w celu realizacji inwestycji lub świadczenia usług, które tradycyjnie stanowiły obszar zadań sektora publicznego. PPP może przyjmować formy akceptacji i poparcia biznesu dla realizowanych przez gminę inwestycji oraz udziału funduszy prywatnych w ich finansowaniu[34]. Warunkiem podjęcia współpracy

w ramach PPP jest potrzeba osiągnięcia istotnych społecznie korzyści dla społeczności lokalnej lub krajowej.

Integracja wysiłków organizacji *non profit* i biznesu stanowi efektywną i skuteczną strategię działania[35]. Angażowanie się biznesu w sprawy publiczne jest sposobem kreowania pozytywnego wizerunku gminy i jego akceptacji przez społeczeństwo, co służy zdobyciu zaufania społecznego dla administracji terytorialnej.

Warunkiem skuteczności tej współpracy i prospołecznych wysiłków biznesu jest komunikowanie działań, nadanie im rozgłosu, co zwiększa świadomość przeprowadzanych kampanii i przyczynia się do akceptacji przez konsumentów.

Idea aktywności w zakresie PR gmin koncentruje się więc głównie na tworzeniu i budowaniu określonych zachowań, wzorców społecznych, wskazując sposoby i warunki ich osiągania. Dlatego w określaniu strategii marketingu terytorialnego i PR w realizacji funkcji społecznych zestaw pytań wymagających rozwiązania jest następujący:

- Jaki jest stan rozwoju społecznego? Jacy jesteśmy? Jak nas widzą?
- Co należy zmienić? Jakie są potrzeby i oczekiwania społeczności?
- Co zaspokoi potrzeby społeczeństwa? Co zadowoli interesariuszy?
- Kto wesprze działania finansowo lub autorytetem?
- Do kogo kierować działania? Kim są główni interesariusze?
- Co i kiedy należy zrobić, aby osiągnąć cel? Jakie są etapy działań i przypisane im instrumenty PR?

Odpowiedzi na wymienione pytania są podstawą opracowania strategii działania jednostek terytorialnych w zakresie realizacji celów publicznych poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi, pożytku publicznego i w formie partnerstwa publicz-no-prywatnego. Mają także istotne znaczenie w procesie kreowania wizerunku gminy i doborze odpowiednich i skutecznych instrumentów PR.

Pytania

1. Jakie są cechy i funkcje organizacji *non profit* odmienne od tych, które charakteryzują firmy komercyjne?

2. Wymień główne grupy interesariuszy organizacji pozarządowych.
3. Jaki jest cel działań PR organizacji pozarządowych?
4. Podaj obszary decyzji PR w organizacjach *non profit.*
5. Wskaż główne zadania PR szkoły wyższej wraz z instrumentami PR ich realizacji.
6. Scharakteryzuj cechy wizerunku „idealnej gminy" i uzasadnij wybór.
7. Omów rolę fundatorów, wolontariuszy i sympatyków organizacji w kreowaniu wizerunku.
8. Scharakteryzuj wpływ misji na wizerunek organizacji.
9. Jakie cechy wizerunku uczelni kreuje jej misja? Dokonaj analizy porównawczej przedstawionych przypadków.
10. Czy gmina Wierzbinek osiągnęła cel zmiany wizerunku? Zaproponuj inne działania wizerunkowe.

Literatura

Przybylski H. (red.), *Public relations – Sztuka komunikacji w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004.

Rymsza M. (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.

Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Tworzydlo D. (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Wyd. Infor, Warszawa 2005.

Woźniak M., *E-PR sterem i żeglarzem*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 1.

Zeman-Miszewska E., *Kreowanie konkurencyjności regionów przez samorządy terytorialne*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny: możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.

[1] M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne – zarządzanie konkurencyjnością*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 18 i n.

[2] *Biała Księga Prawa dla Organizacji Pozarządowych*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2002, s. 5.

[3] P.F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*, Butterworth Heinemann, Oxford 1997, s. 111 in.

[4] Zob. M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, BORDO, Warszawa 1997, s. 215.

[5] Interesariusze *(stakeholders)* to grupy reprezentujące różne interesy i oczekiwania, za wypełnienie których organizacja czuje się odpowiedzialna społecznie, zob. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 43.

[6] Ph. Kotier, L. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing", styczeń 1969, s. 10.

[7] Public relations w sytuacjach kryzysowych zawiera się w obszarach zadaniowych PR zewnętrznego i wewnętrznego.

[8] Por. E. Pluta, *Public relations. Moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Wyd. Twigger, Warszawa 2001, s. 163.

[9] Zob. E. Giermanowska, *Trzeci sektor, docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób – wyniki badań empirycznych*, „Trzeci Sektor", jesień 2005/zima 2006, nr 4, s. 26.

[10] Patronem organizacji może być osoba ciesząca się autorytetem, zaufaniem i popularnością w środowisku.

[11] Zob. B. Wells, N. Spinks, *Communicating with the Community*, „Career Development International" 1999, nr 4, s. 108-116.

[12] T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.

[13] Zob. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 39 oraz E. Cenker, *Public Relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2002, s. 42.

[14] K. Miller, *Issues Management: The Link between Organizations Reality and Public Perception*, „Public Relations Quarterly", lato 1999, s. 5 i n.

[15] Zob. A.M. Nikodemska-Wołowik, *Zabłysnąć wizerunkiem firmy, „Marketing w Praktyce" 2004, nr 12; A.M. Nikodemska-Wołowik, Corporate identity – wizja czy badanie?, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 1, s. 29.*

[16] Zob. D. Tworzydło (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Wyd. Infor, Warszawa 2005, s. 111 in.

[17] Zob. H. Rosenberg, *A Handbook of School Fundraising*, Kogan Page Ltd., London 1998, s. 110 i n.

[18] Por. Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs 1991, s. 278 i n.

[19] A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 176.
[20] Szerzej: B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997.
[21] Por. Ph. Kotier, O. Ferrel, C.H. Lamb, *Cases and Readings for Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall Inc., Englewood-Cliffs 1983, s. 327.
[22] Zob. M. Chmiel, *Zachęcanie witryną*, „Marketing w Praktyce" 2001, nr 10, s. 42; P. Kwiatkowski, I. Rudak, *Webclinic, testy stron* www, „Marketing w Praktyce" 2000, nr 6, s. 20; J. Wlazło, *Zarządzanie marką w sieci*, „Marketing w Praktyce" 2000, nr 6, s. 22.
[23] Zob. J.P. Szyfter, *Public Relations w Internecie*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 9 i n.
[24] Zob. M. Woźniak, *E-PR sterem i żeglarzem*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 1, s. 40.
[25] Por. K. Wojcik, *op.cit.*, s. 41 i n.
[26] Por. *ibidem*, s. 46.
[27] E. Zeman-Miszewska, *Kreowanie konkurencyjności regionów przez samorządy terytorialne*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny: możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 135.
[28] J. Altkorn, *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek" 2001, nr 6, s. 2-6.
[29] Zob. A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing terytorialny*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 41-42.
[30] M. Rymsza (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 21.
[31] *Ibidem*, s. 118.
[32] Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873 ze zm.
[33] M. Bałdyga, *Publicznoprawne formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego*, „Samorząd Europejski" 2005, nr 5, s. 36-37.
[34] K. Nikielewicz, *Partnerstwo Pilnie Potrzebne*, „Gazeta Wyborcza", 13 maja 2003 r.
[35] Por. B. Wells, N. Spinks, *op.cit.*, s. 108-116.

Rozdział 4

Relacje wewnętrzne

Jacek Trębecki

Rola i miejsce relacji wewnętrznych w firmie • **W**ykorzystanie instynktów i automatyzmów w internal relations • **K**onflikt w budowaniu relacji wewnętrznych • **N**arzędzia relacji wewnętrznych • **K**ultura organizacyjna • **P**odsumowanie

4.1. Rola i miejsce relacji wewnętrznych w firmie

Zagadnienia właściwego kształtowania relacji wewnętrznych znalazły się w polu zainteresowania filozofów już w zaraniu nauki. Teoretyczne rozważania na ten temat można znaleźć zarówno u myślicieli starożytnych (Platon), jak i średniowiecznych (Machiavelli) – i nie bez przyczyny. Umiejętność tworzenia relacji komunikacyjnych sprzyjających budowaniu autorytetu przywódcy była jednym z najważniejszych czynników kształtowania pomyślności państwa. Szczególnego znaczenia umiejętności te nabierały w specyficznych okolicznościach, jakie stwarza wojna. Jedną z najważniejszych cech dobrego wodza była umiejętność pobudzania odwagi, wiary we wspólny cel, zrozumienia sytuacji swoich żołnierzy. Najwięksi wodzowie, zarówno Aleksander Macedoński, Juliusz Cezar, jak i Napoleon Bonaparte, za jedno ze źródeł swoich sukcesów mogli uznawać nie tylko zmysł taktyczny i talenty wojskowe, ale prowadzenie rozsądnej

i nowatorskiej – jak na swoje czasy – polityki komunikacyjnej z armią. Dzięki temu potrafili wykrzesać z żołnierzy to, co najlepsze: wiarę, męstwo i poświęcenie.

U zarania public relations można odnaleźć również wiele przykładów stosowania narzędzi i programów komunikowania wewnętrznego. Jednym z nich były działania, jakie pod wpływem swego doradcy Ivo Lee podejmował John Rockefeller. Gdy firma Rockefellera była krytykowana za brutalne stłumienie strajków w kopalniach w Colorado, Lee zasugerował powołanie specjalisty do spraw relacji pracowniczych oraz dwustronnej komisji dyrekcji i pracowników mającej zidentyfikować przyczyny konfliktu[1].

W celu zdefiniowania istoty *internal relations* warto sięgnąć do jednej z najpopularniejszych definicji public relations, według której PR jest funkcją zarządzania komunikowaniem jednostki z otoczeniem[2]. W tak brzmiącej definicji wystarczy doprecyzować, że oba podmioty pozostające ze sobą w relacji komunikacyjnej (jednostka i otoczenie) mieszczą się w ramach tej samej struktury organizacyjnej (instytucji, organizacji czy, najczęściej, przedsiębiorstwa), by otrzymać dość poręczną definicję *internal relations.*

Słabością tego obszaru public relations jest fakt, że pokrywa się w części z grupą tradycyjnych nauk o organizacji i zarządzaniu. Szczególnie mocne korelacje wiążą się z elementami zarządzania zasobami ludzkimi *(Human Resources Management)*, gdzie narzędzia komunikacyjne zaliczane są do tzw. miękkich elementów zarządzania.

Internal relations, czyli relacje wewnętrzne, najczęściej utożsamiane są z budowaniem relacji i postaw za pomocą odpowiednio prowadzonej polityki komunikacyjnej. Dla potrzeb rozdziału podkreślono zarówno elementy związane z zarządzaniem konfliktem w organizacji, jak i kulturą organizacyjną.

Budowa relacji wewnętrznych, traktowana jako umiejętność komunikowania wewnątrz określonego podmiotu, powinna prowadzić do realizacji trzech celów:

- motywowania,
- integrowania,
- aktywowania.

Motywacja przekłada się zwykle na zwiększenie efektywności pracy i jakości jej wykonania. Jest to szczególnie ważne w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie przekłada się bezpośrednio na ilość gotowych wyrobów wykonanych w jednostce czasu czy na jakość tych wyrobów. Elementem charakterystycznym takich działań jest przywiązanie do dużej unifikacji warunków i standardów pracy, przejawiające się chociażby w ujednoliceniu strojów czy procedur. Typowymi przykładami miejsc, w których realizuje się wartości motywacyjne, są plac budowy i linia produkcyjna. Charakterystyczne będą identyczne stroje robocze, zunifikowane według określonego kodu nakrycia głowy, ujednolicone sposoby realizacji działań, łącznie z przewidzianymi specjalną procedurą ruchami roboczymi mającymi zapewnić optymalną efektywność pracy.

Integracja oznacza nawiązanie silnych relacji emocjonalnych między podmiotem a pracownikiem, co ma owocować wysokim poziomem lojalności i przywiązania do miejsca pracy. Jest ona szczególnie ważna w przedsiębiorstwach usługowych, w których specyfika wykonywanych usług powoduje konieczność zachowania dyskrecji. Do grupy tych podmiotów należą m.in. kancelarie prawne, biura doradztwa podatkowego, gabinety psychoterapeutyczne oraz niektóre formacje (wywiad, wojsko, również Kościół). Efekt lojalności uzyskuje się na dwa sposoby:

1) przez pobudzanie poczucia wysokiej wartości pracowników, czego potwierdzeniem jest wysoki status materialny i prestiż związany z pracą w określonej firmie (renomowanej kancelarii prawnej, firmie konsultingowej). Z reguły wejście do grona pracowników takiej firmy wiąże się albo z powiązaniami rodzinnymi, albo z długimi i trudnymi procedurami (długi staż, aplikacje, rozbudowane i skomplikowane procedury awansu). Po ich przejściu firma otacza i przyzwyczaja pracownika do elementów wysokiego statusu utożsamianego z luksusem (apartament, firmowa karta kredytowa, drogi samochód, wymóg podróżowania najlepszą klasą w samolocie itp.);

2) przez tworzenie niezwykle silnego podkładu emocjonalnego, budowanie poczucia misji, przynależności do grona osób wybranych, lepszych, realizujących ważniejsze, ponadczasowe cele.

W obu przypadkach karą za złamanie wewnętrznych zasad poufności jest ostracyzm zawodowy i wykluczenie ze środowiska (może to spotkać adwokata, który zdradził dziennikarzom tajemnicę adwokacką, księdza,

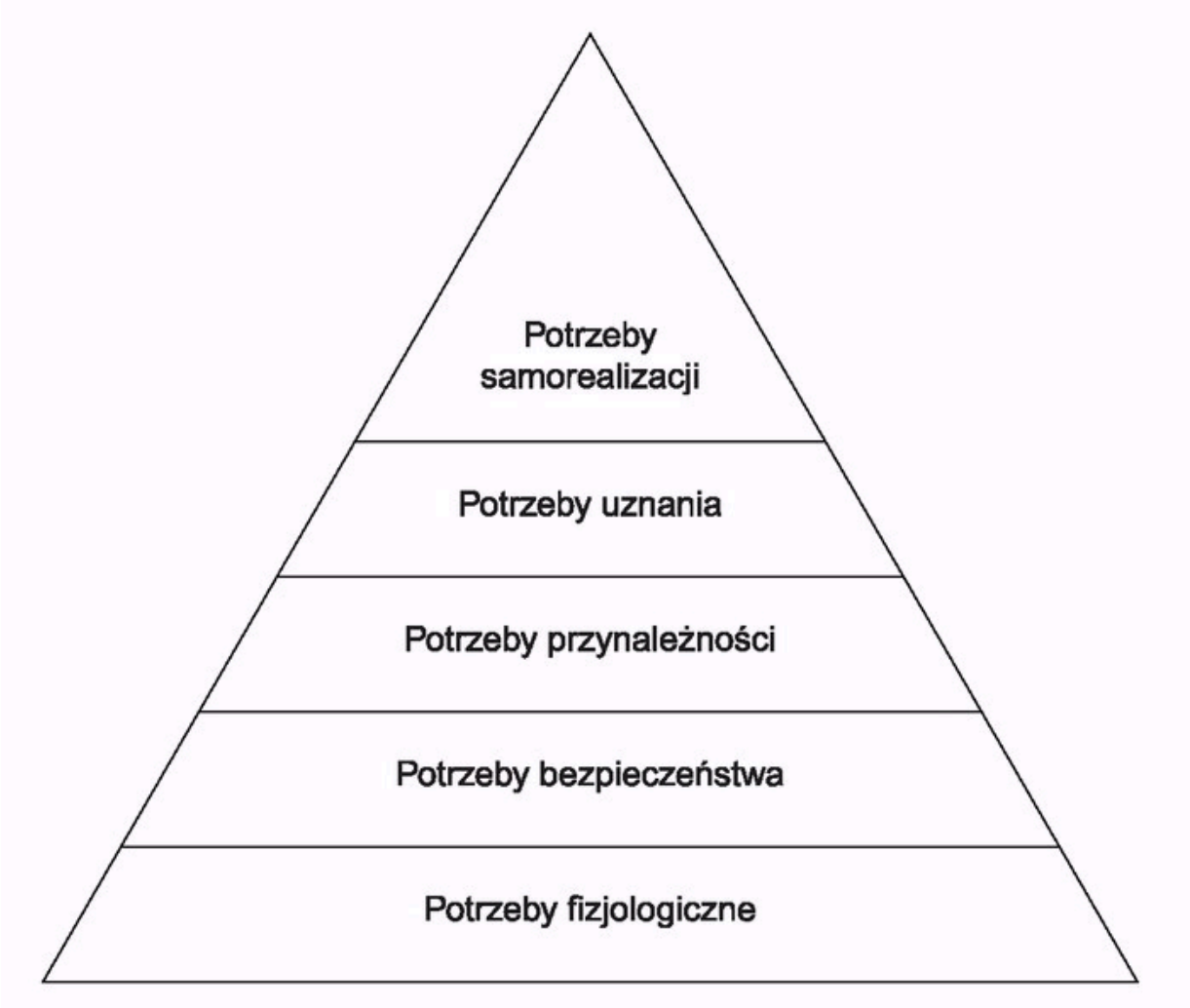
który z informacji uzyskanej na spowiedzi uczynił sensację medialną, konsultanta, który upublicznił plany firmy – klienta). Ostracyzm ma bolesne konsekwencje – konieczność budowania nowego życia w nowym środowisku zawodowym. Wiąże się też z utratą elementów wysokiego statusu. Warto dodać, że powszechne potępienie czy nawet odebranie wszelkich przywilejów materialnych nie jest wcale najgorszą karą. W przypadku niektórych środowisk przestępczych czy nawet służb wywiadowczych efektem nielojalności może być cichy pogrzeb w nurtach jakiejś głębokiej rzeki lub tajemnicze samobójstwo w celi więziennej[3].

Aktywacja jest pochodną motywacji – nakierowana jest jednak nie na pobudzenie do zwiększonego wysiłku fizycznego, ale do zapewnienia takich warunków pracy, w których pracownik wzniesie się na wyżyny swych możliwości intelektualnych i kreacyjnych. Istotne jest to w firmach, w których przedmiotem działalności jest kreacja, tworzenie nowej jakości. Przykładem są agencje reklamowe, biura designerskie, kreatorzy mody, w mniejszym stopniu biura konstrukcyjne i projektowe. Czasami specyfika produktu powoduje, że wytworzona wartość charakteryzuje się niezwykle krótkim okresem życia (impreza muzyczna prowadzona przez DJ-a czy nocny program radiowy). Czasami efekt jest ponadczasowy (obraz, sztuka teatralna, powieść). W każdym przypadku twórcom zapewnia się maksimum wolności i optymalne warunki do realizacji zadań. Charakterystycznym elementem jest duży margines tolerancji wobec stroju, zachowania, stylu czy sposobu bycia. Stąd też często przedstawiciele takich firm stoją w awangardzie nowych trendów, szokują łamaniem stereotypów, jeśli chodzi o ubiór, zachowanie się, styl życia.

Konsekwencją osiągnięcia tych celów jest nie tylko zwiększenie efektywności pracowników, zwiększenie integralności firmy czy wzrost jej potencjału rynkowego. Dobrze prowadzone relacje wewnętrzne owocują transmisją na zewnątrz pozytywnego wizerunku firmy oraz zwiększeniem odporności na część ryzyk kryzysowych.

4.2. Wykorzystanie instynktów i automatyzmów w internal relations

Do realizacji wszystkich trzech celów działań *internal relations* stosuje się, często bezwiednie, elementy psychologii najczęściej związane z instynktami czy automatyzmami reakcji. Omówienie roli tych instynktów warto jednak rozpocząć od wymienienia gradacji (kolejności) stosowania bodźców i narzędzi. Kolejność tę dobrze obrazuje piramida Maslowa (rys. 4.1).



Rysunek 4.1. Piramida Maslowa

Źródło: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

Przy doborze narzędzi użyteczna staje się sugestia, by stosować narzędzia, które najpierw zaspokajają potrzeby znajdujące się u podstaw piramidy, a dopiero później te, które zaspokajają potrzeby z górnych jej pięter. Taka hierarchia pozwala uniknąć błędów, jakimi są próby kompensacji niedostatków w zaspokajaniu bazowych potrzeb (brak odzieży roboczej chroniącej przed zimnem, brak możliwości zaspokojenia głodu podczas całego czasu pracy itp.) tworzeniem skomplikowanej nadbudowy ideologicznej (apelowaniem do poczucia patriotyzmu, godności zawodowej, szermowaniem obietnicami budowania lepszej przyszłości). Takie działania sprawdzają się najczęściej w krótkiej perspektywie czasowej w bardzo specyficznych warunkach (najczęściej związanych ze stanem wojny). Historia zna przypadki zachowania wysokiego morale mimo skrajnie niesprzyjających warunków. Są to jednak przypadki sporadyczne, wiążące się z ponadprzeciętnymi umiejętnościami i cechami liderów oraz nośnej ideologii. Próby długotrwałego zastępowania zaspokojenia potrzeb bazowych rozbudowaną ideologią kończą się prędzej czy później koniecznością nie tyle rozbudowy aparatu oddziaływania komunikacyjnego, co przede wszystkim rozbudowy aparatu kontroli i represji. Jest to droga, którą z perspektywy historii przeszły niemal wszystkie systemy totalitarne.

4.2.1. Instynkt terytorialny[4]

Instynkt terytorialny jest często traktowany jako element łańcucha instynktownych zachowań apentencyjnych – przygotowawczych. Jest to instynkt warunkujący potrzeby przestrzenne pracowników, związane zarówno z chęcią posiadania własnego, bezpiecznego i autonomicznego terytorium, jak i chęcią operowania w przestrzeniach znanych i przewidywalnych.

Instynkt terytorialny jest zaspokajany przez organizację miejsca pracy. Tu wyraźnie można określić podejście i filozofię firmy do stanowisk pracy. W przypadku realizacji celów motywacyjnych raczej nie stosuje się wobec pracowników polityki szczególnego zaspokojenia potrzeb terytorialnych. Najczęściej zaspokajanie to ma charakter oznaczenia terytorium firmy poprzez systemy identyfikacji wizualnej, specyficzną kolorystykę,

aranżację wnętrz. Pracownicy mają określone własne przestrzenie, ale są to przestrzenie raczej surowe, zunifikowane, mające silne właściwości użytkowe (boksy w szatni, wieszaki, szafki, miejsca w kontenerze mieszkalnym na placu budowy czy tzw. zagródki tworzone dla pracowników biurowych). Można zaobserwować ciekawe zjawiska związane z podejmowaniem przez pracowników działań mających na celu „oswojenie" przestrzeni. Te działania to indywidualna aranżacja własnego terytorium, oznaczanie go zdjęciami rodzinnymi, hasłami, osobistymi drobiazgami, roślinami czy plakatami *(pinup girls* na ścianach jednostek wojskowych, cel więziennych itp.).

W przypadku realizacji celów o charakterze aktywacyjnym pracodawca pozostawia pracownikom olbrzymi zakres autonomii w aranżacji stanowisk pracy. Wychodząc z założenia, że najważniejszym celem jest uzyskanie nowych, atrakcyjnych rozwiązań, pracodawca w agencji reklamowej czy w studiu designerskim zgadza się na daleko idące ustępstwa w aranżacji wnętrz. O standaryzacji najczęściej w takich przypadkach w ogóle nie ma mowy.

Analizując zakres tolerancji pracodawcy w zakresie aranżacji przez pracowników swoich stanowisk pracy, można obserwować całą gamę: od totalnej kontroli i ograniczenia autonomii przestrzennej pracowników po oddanie przestrzeni firmy w całkowite niemal władanie pracowników. Skrajnym przykładem ograniczenia przestrzennego pracowników był eksperyment z systemem „gorących biurek", gdzie pracownicy wręcz nie posiadali własnych stałych stanowisk pracy, a codziennie – w zależności od potrzeb – „wynajmowali" je od pracodawcy. System miał niewątpliwe zalety w postaci zwiększenia efektywności wykorzystania przestrzeni i środków firmy, słabło jednak przywiązanie pracowników do firmy i komfort pracy, co było konsekwencją braku zaspokojenia potrzeb terytorialnych.

Zaspokajanie instynktów terytorialnych ściśle wiąże się ze sposobem aranżacji wnętrz firmy. Sposób ten to jednocześnie jeden z wielu komunikatów mówiących o filozofii firmy, jej misji czy podejściu do realizacji zadań. Firmy lub instytucje, które zabiegają o stworzenie atmosfery zaufania i wiarygodności (banki, kancelarie notarialne, firmy ubezpieczeniowe), będą raczej w wyposażeniu, kolorystyce itp. preferowały elementy udowadniające trwałość i stabilność. Charakterystyczny będzie

duży konserwatyzm w doborze mebli – będą one ciężkie, masywne, utrzymane w ciemnych, spokojnych kolorach. Czas będą odmierzać raczej stojące zegary, w których mosiężne wahadło będzie spokojnie wybijało miarowy rytm. To komunikat nie tylko dla klientów, ale również dla pracowników, że w firmie liczy się spokój i opanowanie, że tu czas i rodzaj działań mierzy się latami, że firma była, jest i będzie zaspokajać potrzeby klienta zawsze z tą samą, niezmienną sumiennością opartą na nieprzemijających standardach.

Odmienną aranżację będą miały firmy, które swe przesłanie wizerunkowe opierają na szybkości i nowoczesności. Tu wystrój będzie podkreślał nadążanie za najnowszymi trendami. Jest to charakterystyczne dla podmiotów, w których szczególnie liczy się nowoczesność (branża IT, usługi teleinformatyczne). Aranżacja wnętrz będzie związana z designerskimi meblami, będą stosowane nowoczesne tworzywa, połączenia metalu, drewna i kompozytów syntetycznych. Kolorystyka będzie raczej jasna, pastelowa, ale nieunikająca kontrastowych czy wręcz rażących zestawień kolorystycznych. Wagę, jaką ogrywa czas, będą podkreślały elektroniczne zegary przypominające pracownikom: spiesz się, bo liczy się każda chwila.

Przy aranżacji wnętrz warto pamiętać, że czasami, w specyficznych zawodach, których wykonywanie wiąże się z dużym stresem, obciążeniem psychicznym czy nawet zagrożeniem fizycznym, następuje tendencja do takiego aranżowania wnętrza, by pełniło funkcje uspokajające, potwierdzające poczucie bezpieczeństwa. Przykładami takich wnętrz są: pokój nauczycielski w szkołach, komisariaty w tzw. trudnych dzielnicach czy pomieszczenia, w których spotykają się sprzedawcy bezpośredni oferujący swój towar przechodniom na ulicy. Nieodłącznym elementem wyposażenia takich wnętrz jest ekspres do kawy czy elektryczny czajnik do herbaty, stare, ale wygodne i przytulne kanapy lub fotele – elementy, które budują domową, ciepłą atmosferę, niezbędną do szybkiego przywrócenia sił i równowagi psychicznej.

Interesującą rolę w wykorzystaniu instynktu terytorialnego pełni standaryzacja wnętrz stosowana przez instytucje i firmy posiadające wiele placówek pełniących w różnych miejscowościach tę samą rolę. Przykładem takiej standaryzacji są placówki sieci handlowych czy wybudowane przez jedną sieć stacje benzynowe. Standaryzacja to nie tylko efekt ekonomiczny

związany z niższymi kosztami projektowania czy budowy, ale również znaczące ułatwienie dla klienta, który tak samo pewnie porusza się na stacji benzynowej tej samej sieci, niezależnie od tego, czy stacja znajduje się Szczecinie czy Rzeszowie. Dodatkowym czynnikiem, ważnym np. w przypadku placówek dużych sieci handlowych, jest szybkość, z jaką menedżerowie często przenoszeni z placówki do placówki adaptują się do nowych warunków. Dla dyrektora, który został awansowany i przeniesiony z Zielonej Góry do Lublina, identyczny układ wnętrz zaplecza w placówce, rozkład towarów i aranżacji przestrzennej powoduje intuicyjne poczucie, że przestrzeń się nie zmieniła – zmienili się jedynie ludzie – współpracownicy, z którymi w nowej placówce przyjdzie pracować.

4.2.2. Instynkt stadny

Instynkt stadny jest kolejną formą zachowań znajdujących szczególne zastosowanie w budowaniu relacji wewnętrznych w firmie. Zachowanie to ściśle odpowiada potrzebom pracowników, którzy chcą funkcjonować w stałych zespołach, z którymi pracownik jest ściśle zintegrowany, zna swe miejsce w hierarchii, zna, akceptuje i przestrzega rytuałów wewnętrznych, sposobów świętowania zwycięstw czy reakcji na określone sytuacje. Funkcjonowanie w zespole daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, przewidywalności i siły. Jest olbrzymim czynnikiem integracji pracownika z pracodawcą, choć jednocześnie nieustannym źródłem zagrożeń. Zagrożenia biorą się przede wszystkim z groźby powstania sytuacji, w której wartości wyznawane przez grupę są sprzeczne z celami firmy. Porównując zakresy lojalności, trzeba mocno podkreślić, że lojalność wobec grupy jest najczęściej znacznie silniejsza niż lojalność wobec pracodawcy – stąd olbrzymie zagrożenie powstaniem krytycznej z punktu widzenia public relations sytuacji ostrego podziału typu: My i Oni, w której Oni oznacza firmę – pracodawcę. W przypadku realizacji działań związanych z instynktem grupowym warto pamiętać o trzech czynnikach, jakimi są:

- elementy sprzyjające tworzeniu grupy,
- umiejętność kontroli spoistości zespołu,
- znaczenie lidera w grupie.

Czynniki sprzyjające tworzeniu grupy to najczęściej poczucie wspólnych celów, wspólnota interesów, bliskość poglądów i doświadczeń, prestiż, z jakim wiąże się przynależność do grupy.

Elementy kontroli spoistości grupy ściśle wiążą się z umiejętnością zarządzania konfliktem.

Pewnym elementem kontroli grupy i lidera jest świadomość faktu, że naturalną strukturą grupy jest układ, w którym obok formalnego czy nieformalnego lidera grupy występuje zwykle pretendent – osoba, która gotowa jest objąć stanowisko lidera. Osoba ta często gromadzi wokół siebie grupę zwolenników, stara się kontrolować lidera i często ma krytyczne poglądy na temat jego decyzji.

4.2.3. Automatyzmy reakcji

Automatyzmy reakcji zostały dość dobrze zidentyfikowane i opisane przez Roberta Cialdiniego[5]. Pozwalają one nie tylko przewidzieć zachowania ludzi i je racjonalnie wytłumaczyć, ale, co szczególnie ważne, samemu kreować sytuacje, w których nastąpią pożądane reakcje pracowników. W budowaniu relacji komunikacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa znajdują zastosowanie niemal wszystkie reguły i zasady opisywane przez Cialdiniego. Przykładem stosowania reguły zaangażowania i konsekwencji służącej tworzeniu i zacieśnieniu lojalności wobec firmy jest sposób, w jaki włącza się pracowników do uczestnictwa w nowym projekcie czy programie. Początkowa prośba o ocenę elementów programu, wybór nazwy czy zasad wdrażania, przeradza się sugestię szerszych konsultacji, by w końcu uzyskać efekt pełnego zaangażowania i przywiązania do projektu. Przykładem zastosowania reguły kontrastu do kreowania określonych postaw czy zachowań była sytuacja w jednym z niemieckich przedsiębiorstw budowlanych. Dyrekcja świadoma ciężkiej sytuacji materialnej firmy, a równocześnie zaniepokojona żądaniami płacowymi grupy inżynierów pracujących w małym miasteczku, pewnego dnia wysłała do każdego z niezadowolonych inżynierów informację, że z powodu bankructwa firmy rozwiązuje ona umowę o pracę. Gdy firma rozesłała kolejną informację, że to był tylko test na uświadomienie rzeczywistych zagrożeń, nastroje wśród inżynierów były zupełnie inne.

Zrozumieli oni, że kłopoty firmy mogą dotknąć ich bezpośrednio i że lepiej pracować za mniejszą stawkę niż nadmiernymi żądaniami przyczynić się do upadku firmy i samemu znaleźć się wśród bezrobotnych. Ryzykowany gambit udał się zarządowi i przedłużył życie firmy.

Ostatnim przykładem stosowania automatyzmów reakcji jest siła autorytetu. Znajomość cech budzących autorytet (tytuł naukowy, strój itp.) pozwala budować etos lidera i przywódcy.

4.3. Konflikt w budowaniu relacji wewnętrznych

Jednym z elementów działań *internal relations* jest umiejętność zarządzania w sytuacjach konfliktu. Podejście do konfliktu w organizacji przeszło znamienną ewolucję. Tradycyjny pogląd na konflikt w latach trzydziestych i czterdziestych minionego stulecia traktował to zjawisko jako negatywne. Podkreślano zagrożenie wiążące się z konfliktem, groźbą destrukcji organizacji, inflitracją zewnętrzną itd. Pod koniec lat czterdziestych pojawiały się poglądy określające konflikt jako naturalny stan złączony z pracą wszystkich grup i organizacji. Takie podejście utrzymywało się aż do połowy lat siedemdziesiątych, gdy zaczęto prowadzić dociekania na temat wykorzystywania konfliktów do zwiększenia efektywności zarządzania.

Zainteresowanie public relations konfliktami to nie tylko element zarządzania kryzysami, ale konstatacja, że w większości konfliktów duże znaczenie ma czynnik emocjonalny związany w komunikowaniem i polityką informacyjną. Gary Johns definiuje konflikt pomiędzy ludźmi jako powstawanie antagonizmu, którego przyczyną jest podważanie przez osobę lub jednostkę organizacji osiągnięć drugiej[6]. James Stoner i Charles Wankel określają konflikt w organizacji jako spór dwóch lub więcej członków albo grup wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennego stanowiska, różnych celów lub spostrzeżeń. Członkowie lub działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważyły nad sprawą lub punktem widzenia innych[7].

Istotną cechą konfliktu jest to, że wówczas, gdy pozostaje pod kontrolą, cechuje się elementami korzystnymi dla przedsiębiorstwa, przy czym

zarówno pobudzanie konfliktu, jak i jego wygasanie można uzyskać dzięki odpowiednio formowanej informacji.

Brak konfliktu powoduje zamieranie ducha rywalizacji, upadek etosu i znaczenia liderów, odejście od misji i celów firmy, a po pewnym czasie zobojętnienie i bierność wobec zmian.

Powstanie konfliktu powoduje zwykle:

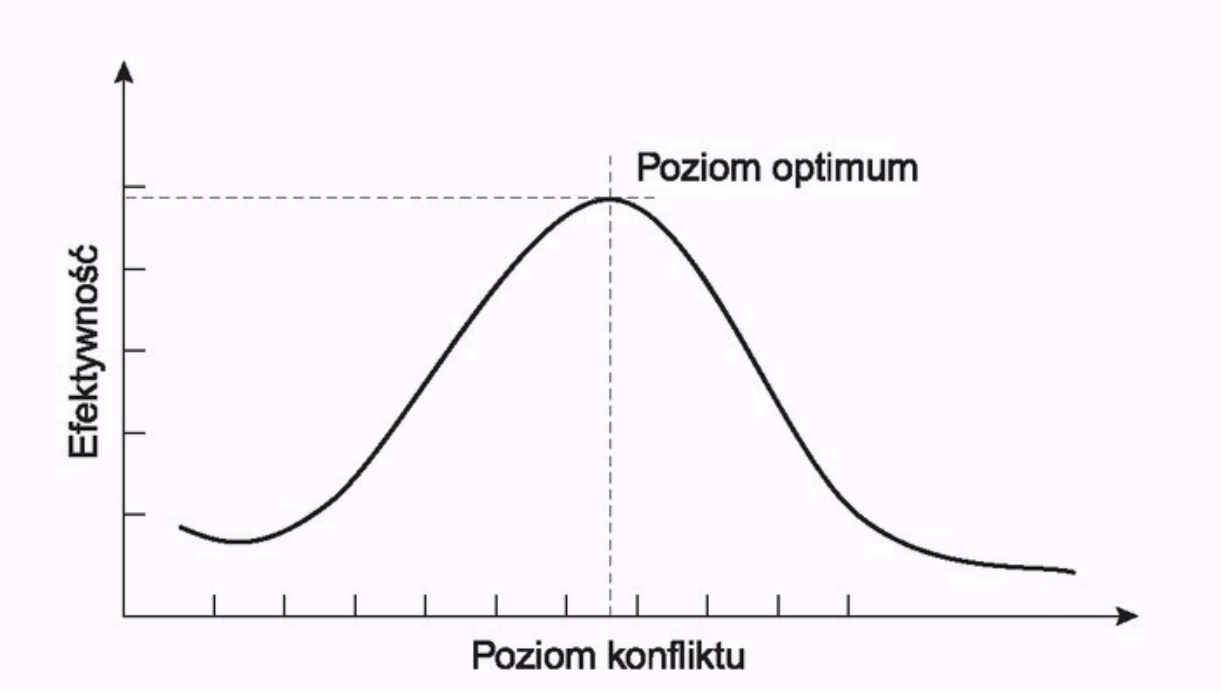
- narastającą zwartość – grupa pod wpływem konfliktu jednoczy się,
- wyłanianie się przywódców – rośnie znaczenie osób mających największy wpływ na zwycięstwo,
- polaryzację poglądów – pomija się swoje słabe strony, wyolbrzymiając słabe strony przeciwnej grupy,
- narastanie stereotypów – wyolbrzymia się różnice między grupami,
- wybór silnych przedstawicieli – do pertraktacji wybiera się nieustępliwych przedstawicieli, nieskłonnych do porozumienia[8].

Narastający konflikt może mieć jednak negatywne znaczenie: rośnie skłonność do destrukcji, zła atmosfera pracy zniechęca i powoduje odejście najlepszych pracowników, a emocje towarzyszące konfliktowi powodują zamknięcie się myślenia w bardzo wąskim schemacie oceny nasze – dobre, ich – złe, uniemożliwiające racjonalną ocenę nowych rozwiązań, otwartość na zmiany i wyszukiwanie nowych dróg.

W zarządzaniu konfliktem można zbudować wykres obrazujący zależność między efektywnością organizacji a natężeniem konfliktu.

Rysunek 4.2 pokazuje istnienie optimum poziomu konfliktu, w którym zapewniamy maksymalną efektywność działania firmy. Przekroczenie tego progu powoduje, że szkody wywoływane przez konflikt przewyższają profity otrzymywane w wyniku konfliktu.

Dobrym przykładem mogłoby być przedsiębiorstwo handlowe. Brak konfliktu to sytuacja, w której przedstawiciele handlowi nie rywalizują między sobą, a nawet zaniżają wyniki, by najsłabsi sprzedawcy nie ponieśli konsekwencji. Powstanie konfliktu powoduje wzrost rywalizacji, sprzedawcy stają się kreatywni, szukają możliwości



Rysunek 4.2. Relacja między intensywnością konfliktu i jego konsekwencjami

Źródło: na podstawie J.B. Miner, *Organizational Behavior,* Random House Business Division, New York 1988.

zwiększenia efektywności pracy, aby osiągnąć lepsze efekty. Eskalacja konfliktu powoduje przeniesienie płaszczyzny rywalizacji. Już nie chodzi o to, bym ja sprzedał więcej, ale by rywal sprzedał mniej. Takie myślenie przekłada się na tendencje do szkodzenia rywalowi i stosowania gry o konwencji przegrany-przegrany. Rywalizujący sprzedawcy przebijają sobie nawzajem opony w samochodach itd., a w rezultacie efektywność całej firmy maleje.

Powstawanie konfliktów w organizacji zależy od:

• współzależności pomiędzy ludźmi czy jednostkami organizacji, zwłaszcza współzależności sekwencyjnej. Może ona prowadzić do konfliktu, ponieważ zachodzi konieczność interakcji i zależność osiągnięć jednych od drugich (np. zależność działu sprzedaży od działu produkcji), przy czym każda z jednostek ma pewną władzę nad drugą;

• różnic wewnątrz przedsiębiorstwa zarówno na płaszczyźnie władzy (gdy zależność jest jednostronna, np. kontrola jakości w wielu firmach), statusu (zależność ludzi o wyższym statusie od tych o niższym), jak

i kultury (pochodzenie z różnych środowisk, inne tradycje i przyzwyczajenia, będące potencjalnie przyczyną konfliktów);

• nieokreśloności – związanej z różnicą w rozumieniu zakresu obowiązków lub sposobu wykonania zadań, w przypadku braku procedur/standardów lub też wystąpienia problemu niestandardowego;

• niedoboru zasobów powodujących konieczność ich limitowania.

Niwelacja konfliktu polega zwykle na usunięciu przekonania o źródle konfliktu. Takim zabiegiem jest ukazanie magazynów, w których istnieją zasoby, pokazanie warunków i sytuacji drugiej strony postrzeganej jako rywal. Innym zabiegiem może być ukazanie kulisów powstania konfliktów i ukierunkowanie agresji na cele poza przedsiębiorstwem. Najlepszym przykładem tego typu działań jest ucieczka „w wojnę". Gdy wewnątrz przedsiębiorstwa narastają konflikty, kierownictwo ogłasza „wojnę o rynek", mobilizując zasoby i ukierunkowując agresję w stronę walki rynkowej, a nie wewnętrznej. Często przy tym kłopoty wewnętrzne zrzuca się na knowania wrogów (konkurencja).

Przy analizie konfliktu warto pamiętać, że część menedżerów dość intuicyjnie pojmuje zasadę *divide et impera* i stara się pobudzać sytuacje konfliktowe. Dzięki temu mogą występować jako arbitrzy, a jednocześnie unikają groźby stworzenia jednolitego frontu pracowników zjednoczonych przeciwko zarządowi.

4.4. Narzędzia relacji wewnętrznych

Narzędzia kształtowania relacji wewnętrznych można podzielić ze względu na wiele kryteriów. Jednym z nich jest kryterium stopnia formalności.

4.4.1. Klasyfikacja narzędzi według stopnia formalności

Według tej klasyfikacji narzędzia można podzielić na formalne, czyli używane w ramach wcześniej opracowanego i zatwierdzonego systemu.

Element formalności najczęściej utożsamiany jest z faktem, że są to narzędzia oficjalne, cieszące się akceptacją i poparciem władz firmy. Są to narzędzia uwzględniane w budżetach firm, wcześniej zaplanowane, ze starannie rozpisaną strukturą celów, środków, harmonogramem itd.

Narzędzia nieformalne (nieoficjalne) to narzędzia, które powstały obok narzędzi formalnych. Znajdując się na uboczu obiegu, nieuwzględnione w planach i budżetach, często powstają spontaniczne, jako wyraz aktywności pracowników. Największą zaletą tych narzędzi jest fakt, że przez pracowników są traktowane jako „swoje", „nasze". Cieszą się czasami sporą popularnością i obdarzane są dużym zaufaniem. Najczęstszym przykładem takich narzędzi są powielaczowe gazetki pracownicze, ręcznie robione plakaty, prywatne spotkania pracowników poświęcone sprawom służbowym. Nowym impulsem w rozwoju narzędzi nieformalnych stal się rozwój mediów elektronicznych. Dziś prostym w realizacji nieformalnym narzędziem komunikacji wewnętrznej będzie zamknięta lista dyskusyjna, wspólnota utworzona na bazie platformy komunikacyjnej typu Tlen lub Gadu Gadu czy nawet komunikująca się poprzez e-mail. Rozwiniętą formą jest tworzenie alternatywnych do korporacyjnych stron www, gdzie pracownicy mogą znaleźć informacje i dzielić się poglądami często odbiegającymi od oficjalnej linii komunikacyjnej firmy. Funkcjonowanie nieformalnych narzędzi komunikowania nie musi być oznaką niewydolności oficjalnych kanałów komunikacyjnych. Często jest to prosty przejaw chęci utworzenia nieformalnej wspólnoty wymiany myśli. W rozsądnie prowadzonych programach komunikacji wewnętrznej akceptuje się, a nawet wspiera funkcjonowanie narzędzi nieformalnych. Narzędzia takie z jednej strony świetnie kanalizują niektóre emocje, z drugiej – znajdując się pod dyskretną kontrolą – mogą być źródłem nieocenionych informacji na temat nastrojów wśród załogi, przyczyn niepokojów i zaburzeń. W sytuacji krytycznej narzędzie może zostać włączone w oficjalny system przekazywania informacji.

4.4.2. Klasyfikacja narzędzi ze względu na opcje korzystania

Narzędzia *internal relations* można podzielić ze względu na opcje korzystania na: narzędzia dobrowolne (fakultatywne), obowiązkowe (obligatoryjne) czy wreszcie takie, które powstają na wniosek samych pracowników (indykatywne).

Większość narzędzi komunikowania ma charakter dobrowolny; należą do nich gazetka ścienna, ulotki, plakaty, a nawet spotkania czy imprezy firmowe. Zdarza się wprawdzie, zwłaszcza przy tych narzędziach, w których funkcjonowaniu osobiście uczestniczą przedstawiciele zarządu, że wolność wyboru jest bardzo iluzoryczna. Nieobecność na imprezie firmowej czy spotkaniu z prezesem może skończyć się kłopotami służbowymi.

Zapowiedź stosowania sankcji w przypadku braku chęci korzystania z narzędzia przesuwa nam jednak samo narzędzie do grupy narzędzi obowiązkowych. Takimi narzędziami są na przykład spotkania, na których sprawdzana jest obecność.

Ostatnią, najmniej liczną grupę stanowią te narzędzia, które powstają na wniosek pracowników i to przedstawiciele zarządu są nakłaniani do skorzystania z narzędzia. Przykładem takiego narzędzia jest spotkanie zorganizowane przez załogę, na które zaproszono przedstawiciela zarządu. Bardzo często narzędzia indykatywne jest tożsame z narzędziami nieformalnymi. Członkowie władz firm takie narzędzia powinni traktować niezwykle poważnie, wiedząc, że mogą się za nimi kryć nabrzmiałe problemy pracownicze.

4.4.3. Podział ze względu na wektor komunikowania

W tym podziale kryterium decydujące o kwalifikacji narzędzi do poszczególnych grup związane jest z kierunkiem przekazywania informacji. W przypadku komunikowania „w górę” mamy do czynienia z grupą narzędzi, gdzie komunikowanie odbywa się od pracowników szeregowych i kadry menedżerów liniowych w górę, do członków zarządu. Najczęściej

narzędzia te służą monitoringowi nastrojów pracowniczych, czyli są elementem systemu wczesnego wykrywania i rozwiązywania problemów. Do narzędzi, które możemy zakwalifikować do tej grupy, należą:

- badania załogi,
- „gorąca” linia telefoniczna,
- porady pracownicze,
- skrzynka skarg i wniosków,
- strona www z wirtualną skrzynką wniosków,
- rozmowy pożegnalne z odchodzącymi pracownikami,

Kolejną grupę narzędzi można zamknąć we wspólnym określeniu „komunikowanie w bok”. Zawierają się w nim te narzędzia, w których rzeczywiście mamy do czynienia z równowagą komunikacyjną, tzn. następuje ekwiwalentna wymiana informacji. Narzędzia z tej grupy to:

- rozmowa bezpośrednia z pracownikiem,
- *briefing*,
- czat,
- lista dyskusyjna,
- impreza integracyjna.

Do ostatniej grupy, w której informacja przekazywana jest od zarządu „w dół” do załogi, należą następujące narzędzia:

- plakat,
- gazeta wewnętrzna,
- radiowęzeł,
- ulotka,
- telewizja zakładowa,
- zebranie załogi,
- listy do pracowników.

4.5. Kultura organizacyjna

Kultura jest najczęściej definiowana jako całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, gromadzony, kształtowany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie[9]. Edgar Schein na potrzeby analizy zjawisk występujących w przedsiębiorstwach adaptował trzywarstwowy model kultury, w którym warstwę najwyższą,

dostrzegalną, tworzą artefakty – widoczne zjawiska, struktury i procesy, warstwę środkową uznawane wartości przejawiające się zarówno w regulacjach formalnych typu regulaminy, jak i nieformalnych typu niepisane zasady. Warstwą podstawową są założenia bazowe. Należą do nich m.in.: stosunek do otoczenia, podejście do prawdy i czasu, sposób okazywania emocji, rodzaje relacji międzyludzkich, kryteria tworzenia się hierarchii[10].

Według amerykańskich badaczy Terrence Deala i Allana Kennedyego[11] można wyróżnić cztery przykładowe typy kultur organizacyjnych. Geneza różnic między kulturami zawiera się przede wszystkim w założeniach podstawowych, ale jedynymi obserwowalnymi elementami będą artefakty fizyczne i w mniejszym stopniu artefakty językowe i behawioralne. Klasyfikacja, którą utworzyli, zasadza się na wyodrębnieniu kultur według dwóch czynników: ryzyka, na jakie naraża się przedsiębiorstwo w trakcie swojej aktywności, i szybkość, z jaką firma otrzymuje informację zwrotną o skutkach swych decyzji.

Według tej macierzy możemy wyróżnić następujące kultury:

• Kultura twardzieli, nazywana też kulturą wszystko albo nic – to kultura, w której wysokiemu ryzyku towarzyszy duża szybkość otrzymywania informacji zwrotnej. Kultura nastawiona na świat, w którym indywidualiści gotowi są podejmować duże ryzyko, szybko przekonując się, czy wygrali, czy przegrali. Charakterystyczna dla show-biznesu, ale również dla firm, które swą strategię działania opierają na sprzedaży bezpośredniej. W założeniach podstawowych można zaobserwować silne nastawienie na sukces/sprzedaż. To przez wielkość sprzedaży postrzegany jest drugi człowiek, wolumen sprzedaży wyznacza jego miejsce w hierarchii, jest miarą sukcesu i prestiżu. W kulturze tej mocny jest kult gwiazdorstwa. Ktoś, kto osiąga najlepsze wyniki, staje się bohaterem i jest naśladowany zwłaszcza przez młodszych współpracowników. Często w takich kulturach pojawia się element poczucia wyższości wobec otoczenia, świadomość odkrycia wielkiej tajemnicy życia, przynależności do elitarnego grona osób, które wiedzą, o co naprawdę w życiu chodzi. Jeśli mówić o artefaktach fizycznych, to pewnym wyróżnikiem jest strój – uniform skutecznego gracza. Do niedawna takim uniformem był zestaw kolorystyczny typu błękitna koszula i żółty krawat. Z reguły jednak będzie to zestaw lansowany i używany przez lidera opinii. Zestaw raczej krzykliwy, wyróżniający się.

Język nieformalny, ale często zamknięty w specyficznym, żargonowym słownictwie, stanowi dodatkowe potwierdzenie przynależności do elity. Sposób bycia jest najczęściej swobodny, ale przesiąknięty duchem rywalizacji.

• Kultura ciężkiej pracy i dużej satysfakcji – niskiemu ryzyku towarzyszy szybka informacja zwrotna. To kultura bardzo silnie nastawiona na zapewnienie jak najlepszego standardu klientowi, bo klient i jego zadowolenie są w centrum uwagi. Jest to kultura charakterystyczna dla firm, w których dużemu obrotowi towarzyszy mały zysk, ale i części firm doradczych czy szkoleniowych. Obowiązuje ujmujący sposób bycia, otwartość na ludzi, życzliwość. Stroje są bardzo stonowane, o łagodnych kolorach. Również język jest łagodny, świadomie unikający sformułowań ostrych i emocjonalnych. Bohaterem jest raczej szarmancki sprzedawca lub doradca niż agresywny macho.

• Analityczna kultura przedsięwzięć – to kultura, w której wysokiemu ryzyku towarzyszy długi czas pojawienia się efektów działań. Charakterystyczna zwłaszcza dla przedsiębiorstw o długim i kosztownym cyklu tworzenia produktu. Kultura nastawiona na długotrwale procesy decyzyjne, o stabilnych i przewidywalnych ramach działania. Rytuałem jest narada. W kulturze tej niechętnie widzi się gwałtowne zmiany, zwłaszcza niepoparte rzetelnym planem i badaniami. Cechą kultury jest duża zachowawczość wzmocniona świadomością, że dzisiejszy błąd będzie miał olbrzymie konsekwencje w przyszłości.

• Kultura procesu – kultura, w której małemu ryzyku towarzyszy długi okres uzyskiwania informacji zwrotnej. Kultura, w której celem jest techniczna doskonałość, precyzja i punktualność. Charakterystyczna dla banków czy firm ubezpieczeniowych. Dla pracowników istotnym czynnikiem i motywatorem jest awans. Miejsce w hierarchii służbowej podkreślone jest strojem, aranżacją przestrzeni biurowej, rodzajem wyposażenia.

Kultura przez fakt swej złożoności i niejednoznaczności jest elementem niezmiernie trudnym do zmian i aranżacji. Najczęściej zmiany te wiążą się z dosyć powierzchownymi próbami modyfikacji artefaktów fizycznych. Za takimi krokami przemawia łatwość ich realizacji, szybkie efekty (przynajmniej w warstwie wizualnej) i niezły efekt komunikacyjny. Stąd zwykle pierwszym elementem fuzji czy przejęć są zmiany logotypów

i nazw, później następują zmiany standardów pracy czy oceny. Pomyślna realizacja tych zmian wcale nie oznacza zmiany kultury organizacyjnej.

Przypadek 4.1.

Bohater przypadku to jeden z największych na polskim rynku producentów i dystrybutorów słonych przekąsek. Firma stanowi część holdingu, który poza Polską ma oddziały w różnych krajach Europy, m.in. w Niemczech (centrala), Francji, Austrii, Włoszech i Chorwacji.

Polska spółka zatrudnia około 900 osób. Głównym celem komunikacji wewnętrznej w jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji we wszystkich placówkach firmy na każdym poziomie zarządzania. W tym celu wdrożono komplementarny system komunikacji wewnętrznej, obejmujący zarówno procesy czysto biznesowe, jak i relacje wewnętrzne. System ten obejmuje następujące narzędzia komunikacji wewnętrznej:

Spotkania pracowników i kierownictwa – to podstawowe narzędzia komunikacji wewnątrz firmy. Oprócz typowych spotkań roboczych, projektowych czy innych, poświęconych realizacji zadań merytorycznych, w firmie odbywa się wiele regularnych spotkań o charakterze informacyjnym:

- *management meeting* (Czerwona Grupa) – organizowane raz na dwa tygodnie spotkanie ścisłego kierownictwa firmy, podczas którego podejmowane są niektóre decyzje oraz przekazywane są informacje dotyczące funkcjonowania całej firmy,
- spotkania kierownictwa z menedżerami i kierownikami średniego szczebla (Zielona Grupa) – organizowane raz na kwartał, służą informowaniu o sytuacji firmy, wynikach i planach na najbliższe miesiące. Zadaniem wszystkich kierowników jest przekazywanie tych informacji w swoich działach i jednostkach organizacyjnych (spotkania działowe),
- spotkania integracyjne, podczas których pracownicy spotykają się w nieformalnej atmosferze i mają okazję do bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami kierownictwa, wspólnej zabawy,

poznania kolegów z innych działów i budowania korzystnych relacji,

• „rozmowy o celach” i „rozmowy roczne” – szczególny rodzaj indywidualnych spotkań przełożonego z pracownikiem, podczas których ustalany jest stopień realizacji celów uzgodnionych na początku roku, a także planowane są cele i działania rozwojowe na nadchodzący okres. Stanowią one okazję do spotkania się, podsumowania współpracy i poprawienia komunikacji – relacji pomiędzy pracownikiem i jego przełożonym.

Gazetka firmowa *Snack-News* – jest dwumiesięcznikiem służącym do przekazywania informacji o sytuacji ogólnej firmy w kraju i za granicą. Zawiera stałe rubryki z raportami kierownictwa, informacjami o najnowszych przedsięwzięciach marketingowych, wydarzeniach i sprawach personalnych (np. jubileuszach) oraz prezentacje zespołów pracowniczych. Można tu znaleźć tematy rozrywkowe, których autorami są również pracownicy, np. hobby, recenzje filmów i książek, poezje.

Snack Express – to narzędzie do szybkiego informowania. Ma charakter okólnika lub biuletynu informacyjnego, którego objętość i częstotliwość ukazywania się zależą od konkretnych potrzeb. Do rozpowszechniania wykorzystuje się pocztę e-mailową i tablice ogłoszeń.

Dysk ogólny – jest miejscem w sieci informatycznej, służącym do przechowywania i udostępniania różnego rodzaju dokumentów w wersji elektronicznej. Dostępne są tam m.in.:

• informacje o firmie (informator i przewodnik dla nowozatrudnionych),

• adresy i numery telefonów wszystkich oddziałów,

• na bieżąco aktualizowane regulaminy i zarządzenia,

• wzory dokumentów (listów, faksów, wniosków i innych formularzy),

• podstawowe procedury ISO (Księga Jakości),

• wiedza ze szkoleń, w których brali udział pracownicy firmy (prezentacje, artykuły itp.),

• inne informacje przydatne na co dzień pracownikom.

Tablice informacyjne – umieszczone są w każdym oddziale firmy i służą do wywieszania komunikatów organizacyjnych, informacji o nowych współpracownikach, zmianach w regulaminach itp. Stanowią uzupełnienie komunikacji elektronicznej. Są także miejscem, gdzie pracownicy wywieszają różne nieoficjalne ogłoszenia. To szczególnie ważne narzędzie, ponieważ nie wszyscy pracownicy mają bezpośredni dostęp do poczty elektronicznej i Intranetu. Na tablicach wywieszane są także aktualne wydania Snack-News'a.

Zielone skrzynki – za ich pośrednictwem pracownicy mogą w pełni anonimowo przekazywać informacje i zapytania dotyczące funkcjonowania firmy. Wszystkie głosy są przekazywane przez administratora skrzynek osobom, których dotyczą pytania lub uwagi. W ciągu dwóch tygodni na tablicach ogłoszeń publikowane są zarówno pytania, jak i odpowiedzi. Zielone skrzynki działają w centrali firmy.

Strona www – typowe narzędzie do komunikacji zewnętrznej, zawiera jednak sporo istotnych informacji, z których mogą czerpać także pracownicy.

Intranetowy Klub Kreatywnych Firmy – to strona intranetowa redagowana przez menedżera ds. innowacji. Zawiera opisy pomysłów zgłaszanych przez członków klubu (pracowników, którzy zgłosili projekt innowacyjny). Stanowi też swego rodzaju forum wymiany opinii na temat produktów firmy. Umieszczane są tam również publikacje poszerzające wiedzę z zakresu marketingu.

Poczta elektroniczna – narzędzie komunikacyjne stworzone na bazie programu Lotus Notes, oprócz typowej poczty, pozwala na organizowanie spotkań i szkoleń, rezerwowanie pomieszczeń, sprzętu itp. Wykorzystywana jest zarówno do komunikacji refleksyjnej, jak i bezrefleksyjnej.

Ogólnodostępne narzędzia informatyczne – służą komunikacji w zakresie merytorycznej działalności firmy i jej poszczególnych jednostek organizacyjnych. Przykładowe narzędzia IT to m.in.:

- SAP – zintegrowany system zarządzania – ujmuje w jedną całość wszystkie procesy bezpośrednio związane z działalnością biznesową firmy,

• hurtownia danych,
• *Help Desk* – służy do zgłaszania wszelkich awarii i nieprawidłowości funkcjonowania systemów informatycznych,
• inne systemy.

4.6. Podsumowanie

Public relations wewnętrzne jest jednym z najważniejszych obszarów PR. Pomyślna realizacja celów integracyjnych, motywacyjnych czy aktywacyjnych znakomicie podnosi skuteczność i efektywność działań realizowanych w innych obszarach.

Z wielu klasyfikacji narzędzi *internal relations* chyba najbardziej przydatna jest klasyfikacja według wektora działania.

Jednym z najistotniejszych kontekstów używania narzędzi *internal relations* jest kultura organizacyjna. Wyrazista, powszechna, głęboka kultura bardzo usprawnia proces zarządzania firmą, choć jednocześnie może być źródłem niechęci do zmian, skostnienia i w rezultacie utraty przewagi rynkowej.

Pytania

1. Jakie cele realizujemy poprzez działania *internal relations*?
2. Jakie instynkty i automatyzmy reakcji mogą być przydatne przy działaniach *internal relations*?
3. Wymień podstawowe kryteria podziału narzędzi *internal relations.*
4. Wymień podstawowe typy kultur organizacyjnych.

Literatura

Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M., *Effective Public Relations*, Upper Saddle River, New York 2000.

Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, [w:] G. Johns (red.), *Organizational Behavior. Understanding and Managing Life at Work*, Harper Collins Publishers, New York 1992.

[1] K. Wojcik, *Public relations od A do* Z, Wyd. Placet, Warszawa 1997.
[2] S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom, *Effective Public Relations*, Upper Saddle River, New York 2000; B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2002.
[3] P. Bączek, *Śmierć austriackiego łącznika*, „Głos" 2003, nr 20/982.
[4] Instynkt rozumiany jako uwarunkowany genetycznie mechanizm nerwowy – i co za tym idzie – wrodzona zdolność do wykonywania biologicznie „celowych" reakcji w postaci złożonego, zwykle wieloetapowego zachowania się, wyzwalanego i sterowanego przez odpowiednie bodźce zewnętrzne i w oparciu o wewnętrzną motywację.
[5] R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
[6] G. Johns, *Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York 1992.
[7] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
[8] *Ibidem*.
[9] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego A-K*, WN PWN, Warszawa 1995.
[10] E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.
[11] T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading 1982.

Rozdział 5

Pomiar efektywności działań public relations

Dariusz Tworzydło

Pomiar efektywności w Polsce i na świecie • **E**fektywność i skuteczność działań public relations • **P**owiązanie działań public relations z zyskiem i kosztami w przedsiębiorstwie • **A**naliza stanu faktycznego • **O**cena działań sponsoringowych • **M**acierz celów wizerunkowych jako metoda oceny działań public relations • **P**ozyskiwanie wiedzy i informacji. Wykorzystywanie badań w pracy działu public relations

---

5.1. Pomiar efektywności w Polsce i na świecie

Problem pomiaru efektywności działań public relations pojawiał się w praktyce i literaturze w zasadzie od początku, gdy zaczynano podejmować usystematyzowane działania zaliczane do sfer zadaniowych PR. Za punkt startowy w poszukiwaniu początków pomiaru efektywności należy przyjąć definicję procesu komunikacji opracowaną przez Harolda D. Lasswella, który powiedział: „Jeśli potrafisz rozpoznać, kto mówi, co? do kogo? jak? z jakim efektem? – to masz za sobą długą drogę, jeśli chodzi o zrozumienie działania komunikacji”[1]. W zasadzie można uznać to za punkt wyjścia w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące zarówno efektywności, jak i skuteczności działań PR.

Poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące pomiaru, należy zauważyć, że nie ma jednorodnych wytycznych do opracowania systemu pomiaru działań PR, a przecież takie metody powinny być jednorodne i kwantyfikowalne. Dlatego stale się ich poszukuje i czynią to zarówno praktycy, jak i naukowcy zajmujący się PR. W październiku 1996 roku w Nowym Yorku, podczas spotkania „Public Relations Evaluation Summit", wypracowano ogólne wytyczne na temat jednorodnych systemów pomiaru efektywności działań PR[2]. W publikacji *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective* Walter K. Lindenmann opisuje historyczne fakty związane z ewaluacją działań public relations. Tworzono projekty, których celem miało być wskazanie metod pomiaru. Okazuje się, że nie ma jednego narzędzia, które służyłoby pomiarowi efektów, jest natomiast bardzo wiele metod i technik, które służą ewaluacji pojedynczych działań, firm, organizacji[3].

Podobnie jest w Polsce. Nie tylko naukowcy przygotowują metody mające służyć pomiarowi działań public relations, ale również firmy monitorujące media (Press-Service, Media Nawigator), firmy interaktywne w porozumieniu z bankami i niezależnymi ekspertami (Ideo, MBank). Jest to świadectwem przede wszystkim potrzeb, jakie istnieją nie tylko po stronie osób zajmujących się PR, ale przede wszystkim menedżerów, którzy oczekują wymiernych efektów.

Mimo wzrastającego zainteresowania oceną i tworzeniem wytycznych i sugestii, które mają stać się przewodnikiem w kierunku opracowania metod ewaluacji, nadal brakuje takich metod, dzięki którym możliwy byłby jednolity i przede wszystkim wymierny pomiar. Tylko wówczas możliwe stałoby się również porównanie międzyokresowe. Problemem jest być może to, że tworzy się wytyczne, które nie przekładają się na konkretne metody. Nadal nie ma takich metod, które byłyby zunifikowane tak jak ROI *(Return of Investment)* czy inne wskaźniki finansowe i które umożliwiałyby pomiar efektywności działań PR. Warto jednak nadal poszukiwać rozwiązań, które docelowo mogłyby przyczynić się do wzmocnienia rangi podejmowanych przez firmę lub organizację działań public relations. Dzięki temu koncepcje i programy PR, a także strategie nabiorą realnych kształtów i możliwe stanie się ich odniesienie do założeń zawartych w budżecie, a tym samym wymierna ocena.

5.2. Efektywność i skuteczność działań public relations

Pomiar działań public relations traktowany jest jako ocena sukcesu albo porażki działań PR podejmowanych przez firmę (organizację), a także mierzenie rezultatu (uzyskanych wyników) na bazie ustalonych z góry celów. Długofalowo wiąże się to z przygotowaniem strategii i weryfikacją efektów uzyskiwanych na podstawie wytycznych, jakie w niej zawarto, co poprawia związki pomiędzy grupami docelowymi.

Jednym z kluczowych zadań, jakie stają przed projektującym kampanię lub odpowiedzialnym za działania PR w organizacji, jest ocena skuteczności i efektywności.

Często obydwa pojęcia są ze sobą mylone, docelowo zaś zdecydowanie się różnią. Skuteczność działań public relations należy rozumieć jako stopień, w jakim zaplanowane projekty, kampanie czy kompleksowa strategia zostały zrealizowane, wyniki zaś, które zaplanowano, osiągnięte. Efektywność natomiast możemy zdefiniować jako relację między zasobami, jakie zostaną wykorzystane do realizacji działań PR, a osiągniętymi wynikami. Relacja pieniężna pomiędzy wynikami finansowymi przeprowadzonej kampanii lub realizowanej strategii PR a wielkością poniesionych nakładów określana jest jako efektywność finansowa. Aczkolwiek w przypadku działań wizerunkowych niezwykle trudne jest ostateczne zidentyfikowanie efektów, które bardzo często są niewymierne, wręcz ulotne. Dlatego łatwiej mówić o efektywności operacyjnej, która dotyczy zmian w postrzeganiu organizacji, zmian w relacjach wewnętrznych i z zewnętrznymi grupami otoczenia, liczbą i jakością materiałów medialnych, które ukazały się w związku z podejmowanymi działaniami PR, niż o efektywności finansowej, na którą ma wpływ wiele czynników nie tylko zaliczanych do prowizerunkowych.

Aby pomiar skuteczności zdał egzamin, powinien być realizowany w miarę wymierny sposób, tak by możliwe było bezproblemowe i międzyokresowe porównanie uzyskanych rezultatów z zakładanymi efektami. Ważne są zatem fakty i liczby: np. 20 materiałów prasowych zostało przesłanych do dziennikarzy, w 10 mediach ukazał się przekaz, 50% uczestników *eventu* zapisało się na *newsletter* firmowy, witrynę internetową

z kampanią wizerunkową odwiedziło 100 000 gości. To wszystko może wpłynąć na porównanie z celami, jakie się zakłada.

5.3. Powiązanie działań public relations z zyskiem i kosztami w przedsiębiorstwie

Zarządzający organizacjami wciąż zadają sobie wiele pytań: Czy PR ma sens? Czy i jakie będą efekty działań, które podejmujemy? Czy działania komunikacyjne, które przygotowaliśmy, coś zmienią? Jak to wpłynie na zmianę wizerunku firmy (organizacji)? I tutaj powstaje problem, bo w zasadzie niemożliwe jest ścisłe i bezpośrednie powiązanie efektów (zysków) przedsiębiorstwa z działaniami PR. Z drugiej jednak strony bardzo łatwo wskazać koszty ponoszone w związku np. z realizowaną kampanią czy projektem komunikacyjnym. Niestety, problem staje się wówczas coraz poważniejszy, bowiem zarządzający często domagają się wymiernych efektów. Jednakże o takie wymierne efekty, które przyporządkowane zostaną tylko i wyłącznie działalności PR, bardzo trudno, bowiem równolegle prowadzone są inne działania promocyjne, marketingowe, których efekty są łatwiejsze do powiązania z poniesionymi nakładami.

W bilansie oraz rachunku zysków i strat znajduje się wiele aktywów (budynki, budowle, materiały, urządzenia, maszyny), których wartość łatwo można oszacować. Nie znajdziemy jednak w wymienionych zestawieniach finansowych niewymiernych aktywów, takich jak: kapitał intelektualny, satysfakcja klienta, wierność, reputacja firmy, pozytywne relacje z udziałowcami, satysfakcja pracowników, kultura firmy, dobre intencje. Te aktywa, owszem, bierze się pod uwagę przy zakupie czy nawet przejęciu jednej firmy przez drugą, ale gdy zakup jest zakończony, kupująca firma nie może tego wliczyć do swoich ksiąg rachunkowych[4]. Z tych oraz innych powodów PR jest tak bardzo zainteresowany pomiarem. Nadal poszukuje się uniwersalnych metod, które dadzą zarządom możliwość udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak określone działania wpłynęły na osiągnięte efekty. Trudno jest oddzielić poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału i wyodrębnić wpływ czynników niewymiernych na zysk firmy, przychody

lub inne wymierne i oczekiwane przez firmę wskaźniki. Mimo powyższych ograniczeń poszukiwanie metod pomiaru efektywności działań będzie realizowane stale, bowiem pytań o efekty pracy PR-owców będzie coraz więcej.

5.4. Analiza stanu faktycznego

5.4.1. Jakościowa i ilościowa analiza i ocena mediów

Oczekiwania menedżerów względem osób zajmujących się PR często zmierzają w kierunku pomiaru efektów, ale tylko w kontekście liczby publikacji prasowych. Na szczęście tendencje ilościowe zmieniają się powoli również w kierunku pozyskiwania informacji jakościowych. Współcześnie nie tylko naukowcy, ale również firmy komercyjne realizują działania okołomonitoringowe, które docelowo mają pomóc w analizie materiału prasowego, internetowego czy emitowanego w radiu i telewizji, łącząc monitoring z analizą materiału uzyskanego w mediach. Przykładem sukcesu w tym zakresie są dwie funkcjonujące na polskim rynku firmy, a mianowicie: Press-Service i Media Nawigator. Oczywiście podmiotów monitorujących media w Polsce jest więcej, aczkolwiek warto zwrócić uwagę na fakt integracji wymienionych firm w zakresie prezentacji zgromadzonego materiału medialnego w formie analiz i raportów jakościowych. Nie wszystkie podmioty monitorujące prowadzą tak kompleksowe działania, a coraz bardziej wymagający klient będzie tego oczekiwał, z uwagi na nadal istniejące problemy w pomiarze efektów PR. Nie wolno pomijać faktu, iż korzyści z tytułu wykorzystania monitoringu mediów są bardzo duże. Do najważniejszych zaś należą:

1) szybkie i precyzyjne dostarczenie ukazujących się na temat firmy w mediach materiałów:

a) pozytywnych,

b) neutralnych,

c) negatywnych,

2) przetworzenie materiałów prasowych i systematyczne dostarczanie ich zleceniodawcy w formie kompleksowego i ustalonego ze zleceniodawcą

raportu;

3) analiza zawartości materiałów pozyskiwanych w mediach;

4) możliwość podjęcia szybkiej reakcji w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej w mediach.

Zebrane bazy danych informacji przekazanych za pośrednictwem mediów wspomagają zarządzanie organizacją, a szczególnie zarządzanie jej wizerunkiem. Monitoring mediów usprawnia pomiar efektów działań PR w firmie nie tylko poprzez analizy ilościowe, ale również jakościowe. Ważne jest bowiem znaczenie danego materiału, który został opublikowany w mediach, przekaz, jaki za jego pomocą został wysłany do grupy docelowej. Raporty jakościowe pozwalają nie tyle określić, jak zmieniła się liczba opublikowanych na temat firmy artykułów, ile przede wszystkim jak zmienił się kontekst zawartości. Dzięki tak pozyskanym materiałom z pewnością nie uzyskujemy wszystkich oczekiwanych przez zarząd odpowiedzi. Nie będzie to jednak tylko suchy wskaźnik mówiący o ekwiwalencie reklamowym materiału, który ukazał się w mediach. Zmierzeniu mogą podlegać między innymi:

- wysiłki zmierzające do tego, aby uzyskać lepszą cenę na giełdzie,
- wysiłki zmierzające do zatrzymania najlepszych pracowników,
- działania podejmowane w kryzysie,
- wysiłki zmierzające do uzyskania pozytywnych odpowiedzi na pytania związane z programem (kampanią) PR i inne.

Mimo wielu różnych prób mierzenia efektywności nadal brakuje uniwersalnych metod, które przeliczałyby efekty działań prowadzonych przez komórki PR, co sprawia, że stale prowadzi się poszukiwania w celu pozyskania wiedzy o tym, jak mierzyć efektywność public relations. Wśród metod stosowanych obecnie przez osoby zajmujące się PR znajdują się między innymi:

1) AVE *(Advertising Value Equivalence)* – oszacowanie kosztu zakupu reklamy, która ma odpowiednik rozmiaru i miejsca dla tekstu, który się ukazał. Szacunki w tym przypadku mogą bazować na informacjach dotyczących kosztów zakupu reklamy używanych przez domy mediowe. Stosowanie tej metody nie jest jednak najlepszym rozwiązaniem w ocenie działań PR;

2) prosta analiza treści – polega na rozszyfrowaniu zapisu w kategoriach, które mogą być analizowane statystycznie;

3) analiza przesłania – różni się od analizy prostej poprzez skierowanie analizy na obecność kluczowego przesłania w treści;

4) analiza wymowy tekstu – subiektywna ocena, czy zawartość artykułu jest korzystna, czy niekorzystna dla organizacji lub osoby opisywanej w treści. W tym przypadku możliwe jest dokonanie podziału artykułów na: pozytywny, neutralny lub negatywny. Z uwagi na możliwe zakłócenia przy ocenie wymowy tekstu (subiektywizm) warto zastanowić się nad zastosowaniem skali, w której 0 będzie oznaczało całkowicie negatywny artykuł, 10 zaś całkowicie pozytywny artykuł. Równie dobre w ocenie może być wykorzystanie innej skali, np. od -10 do +10, gdzie wymienione punkty są wartościami ekstremalnymi (negatywny, pozytywny), 0 oznacza zaś wartość neutralną;

5) pogłębiona analiza treści – bierze pod uwagę nie tylko fakt pojawienia się artykułu, ale i inne czynniki, takie jak: data pojawienia się, objętość, miejsce, zdjęcia lub inna forma graficzna, która identyfikuje produkt, firmę, osobę, rozmiar nagłówka.

Przypadek 5.1.

Firma Model Opakowania z Biłgoraja zdecydowała się na przeprowadzenie badań wizerunkowych, których celem była identyfikacja sytuacji wyjściowej i ocena podejmowanych działań w zakresie kształtowania wizerunku. Przygotowano i zrealizowano dwa duże projekty badawcze dotyczące wizerunku zewnętrznego (społeczność lokalna) oraz wewnętrznego. Przebadano drogą wywiadu kwestionariuszowego 500 mieszańców Biłgoraja oraz 53 pracowników firmy. Badania dały bardzo jasny pogląd na sytuację zewnętrzną i ocenę firmy w oczach badanej społeczności. Jak zawsze przy dobrze przeprowadzonym projekcie badawczym uzyskano materiał, który mógł się stać podstawą do decyzji zarządzających. Ogólna ocena firmy Model uzyskana na bazie badań była pozytywna, chociaż z uwagi na pojawiające się krytyczne głosy i stwierdzenia badacze wskazali konieczne do podjęcia działania prowizerunkowe. Pierwszym wnioskiem było stwierdzenie konieczności podejmowania działań zmierzających

do zwiększenia rozpoznawalności logo i marki firmy Model Opakowania. Na podstawie wyników analiz potwierdził się również wniosek mówiący o konieczności podjęcia szeroko zakrojonych działań informacyjnych, których przekaz oscylowałby wokół „Firmy Model Opakowania jako dobrego pracodawcy". Badania wykazały również problem braku rozpoznawalności przedsięwzięć adresowanych do społeczności lokalnych. Konieczne stało się zatem podjęcie działań nie tylko w kierunku przygotowania profesjonalnych *eventów* prospołecznych, ale również w kierunku ich nagłośnienia. Działania, które były podejmowane przez Model Opakowania, nie osiągnęły zamierzonego efektu w postaci wzmocnienia wizerunku, dlatego że firma ta nie zadbała o ich nagłośnienie medialne oraz wsparcie informacyjne. W procesie badawczym uzyskano informacje, które wskazały na możliwość wzmocnienia wizerunku firmy Model Opakowania poprzez realizację przedsięwzięć mających na celu ochronę środowiska. W przypadku badań wewnętrznych (z uwagi na fakt, że w badaniach wzięło udział niespełna 50% załogi) wnioskowanie przeprowadzono tylko w aspekcie ogólnej oceny postrzegania firmy w oczach badanej grupy.

Źródło: opracowanie własne.

5.4.2. Analiza grup docelowych na podstawie metod badań marketingowych

Jedną z częściej wykorzystywanych metod umożliwiających zobrazowanie zmian, jakie zachodzą w postrzeganiu firmy, jej wizerunku lub prowadzonej strategii komunikacyjnej, są badania. Potrzebę planowania i realizacji badań, dzięki którym możliwe jest pozyskanie danych na temat wizerunku, wyznacza tzw. luka informacyjna. Definiuje się ją jako różnicę między informacjami potrzebnymi a dostępnymi. Oczekiwania odnośnie do badań służących pomiarowi efektów PR to między innymi:

- śledzenie i analiza działań komunikacyjnych własnych i konkurencji,

• zbieranie informacji, których potrzebują praktycy PR, aby realizować swoje zadania:
• uzyskanie punktu odniesienia, jeśli chodzi o podejmowane działania,
• uzyskanie oceny wizerunku firmy w grupach docelowych,
• wspomożenie szacowania efektywności programów PR,
• obserwowanie zmian w postrzeganiu firmy i jej menedżerów.

Badania ilościowe powinno się przeprowadzać na populacjach bądź reprezentantach grup docelowych, z wykorzystaniem metod statystyczno-matematycznych przy doborze próby i przy realizacji obliczeń wyników. Polegają one na gromadzeniu danych zbieranych od respondentów za pomocą formularzy – kwestionariuszy ankiet i wywiadów. Na podstawie danych zebranych w taki sposób można odpowiedzieć na pytanie: ile (w przybliżeniu) osób w interesującej nas populacji ocenia pozytywnie przeprowadzoną kampanię, firmę, popiera działania społeczne podejmowane przez firmę itd.

Badania ilościowe umożliwiają ustalenie, jak często poddawane analizie opinie i fakty występują w danej zbiorowości. Stosuje się je wówczas, gdy na podstawie wyników uzyskanych na danej próbie chcemy wnioskować o pewnej populacji, większej niż badana próba (np. populacji ogółu klientów, populacji studentów). Wnioskowanie na podstawie wyników badań ilościowych podlega zasadom statystyki matematycznej, pozwala więc zazwyczaj nie tylko uzyskać pewne oszacowania liczbowe dla populacji generalnej, ale również określić błąd statystyczny, jakim obarczone są te oszacowania.

5.5. Ocena działań sponsoringowych

Wiele firm i organizacji podejmuje się sponsoringu, mało kto jednak dokonuje oceny efektywności poniesionych w związku z tym nakładów. Ocena jest o tyle istotna, że sama ewaluacja może zwiększyć zaangażowanie środków na przyszłość, wspomóc argumentację w celu zwiększenia budżetu PR właśnie w zakresie nakładów sponsorskich. Przy podejmowaniu decyzji sponsorskiej bierze się pod uwagę nie tylko znajomość osoby lub instytucji sponsorowanej, ale również fakt, czy dany *event* jest rozpoznawalny, czy jest tworzony od podstaw. Im bardziej jest

rozpoznawalny *event* i określone identyfikowalne wcześniejsze dane, tym łatwiej podjąć decyzję o działaniu w zakresie objęcia sponsoringiem przedsięwzięcia.

Dokonując pomiaru efektów do nakładów, zakładamy, że sponsoring ma przynieść zarówno wymierne, jak i niewymierne korzyści. Przy ocenie bierzemy zatem pod uwagę nie tylko liczbę odbiorców naszego przesłania, ale i kontekst oraz sam odbiór w grupie docelowej. Oceniamy, jakie wrażenie wywarło na środowisku dane wydarzenie. Trudno jest dokonać jednoznacznej oceny efektywności nakładów do efektów, ale z pewnością każde przedsięwzięcie to nauka, a zatem sposób na ulepszenie kolejnych działań. Podczas pomiaru efektywności podjętego sponsoringu warto zwrócić uwagę na możliwości, jakie daje ankieta. Szczególnie przydatna jest ona przy ocenie małych i średnich projektów: konferencji, spotkań, sympozjów. Jej zaletą jest przede wszystkim to, że badamy konkretną grupę docelową. Ankieta może być zrealizowana w formie wywiadu kwestionariuszowego bezpośredniego lub z wykorzystaniem możliwości, jakie stwarza Internet. W ten sposób za pomocą dobrze skonstruowanego kwestionariusza udaje się zebrać nawet bardzo szczegółowe odpowiedzi na postawione pytania, które pomagają w ocenie efektów tego typu działań PR. Możemy zatem odczytać, jaki jest odbiór sponsorowanego wydarzenia, a także ocenić poziom identyfikacji działań podjętych przez sponsora już w trakcie *eventu*. Ankieta może być przeprowadzona zarówno w trakcie sponsorowanego wydarzenia, jak i po jego zakończeniu. Dostarczamy wówczas samym sobie punktu odniesienia, w postaci materiału analitycznego, który może służyć do porównań. Niektóre fakty pamięta się tylko podczas wydarzenia, inne zaś tkwią długo w pamięci, dlatego weryfikacja stanu, w jakim pozostawiamy uczestnika sponsorowanego wydarzenia, może dać ciekawe informacje do dalszych działań komunikacyjnych. Bardzo ważne w przypadku sponsoringu jest uzyskanie długotrwałej świadomości nie tylko wydarzenia, ale przede wszystkim sponsora. Dlatego dwukrotne przeprowadzenie badań może sprzyjać udzieleniu odpowiedzi na postawione pytanie odnośnie do świadomości nie tylko *eventu*, ale i sponsora.

W przypadku oceny efektów działań sponsorskich zwraca się uwagę nie tylko na obecność sponsora we wszelkiego rodzaju materiałach o charakterze informacyjno-promocyjnym, ale również w przekazach

medialnych. Ważne jest to, w jaki sposób media postrzegają wydarzenie, w jaki sposób o sponsorowanym przedsięwzięciu wypowiadają się poprzez media jego uczestnicy, a także jak zmienia się znajomość wydarzenia w otoczeniu docelowym.

5.6. Macierz celów wizerunkowych jako metoda oceny działań public relations

Macierz celów wizerunkowych została skonstruowana jako jedna z metod służących do pomiaru efektów działań PR. Jej zasadniczym celem jest przybliżenie organizacji miejsca, w którym się znajduje, a także pomoc w przemianach wizerunkowych. Na podstawie macierzy możliwe jest również określenie kierunku dalszych działań z zakresu public relations. Identyfikacja miejsca może się także przyczynić do ewentualnego zapobieżenia niekorzystnym następstwom potencjalnych sytuacji kryzysowych. Macierz w swoim założeniu ma wskazać kierunki zmian i obszary wizerunkowe, które wymagają korekty.

Macierz celów wizerunkowych opracowywana jest na podstawie badań ilościowych na grupach docelowych organizacji. Mówimy tu zarówno o grupach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Aby uzyskać dokładne wyniki, dobór respondentów w poszczególnych grupach powinien być dokonany na podstawie zasad pomiaru statystycznego, przy założeniu jak najmniejszego błędu.

Przede wszystkim poddajemy badaniom wszystkich pracowników organizacji. By wyniki były precyzyjne, konieczne jest przeprowadzenie badań anonimowych, co zwiększa wiarygodność uzyskanych wyników i zmniejsza błąd oszacowania. Na zewnątrz warto przeprowadzić od 200 do 500 wywiadów kwestionariuszowych – w zależności od tego, ile grup otoczenia zewnętrznego analizujemy i ile jest oddziałów/filii danej organizacji. W ten sposób zrealizowany proces badawczy daje możliwość identyfikacji pozycji organizacji na macierzy celów wizerunkowych.

Pytania w kwestionariuszu badawczym oscylują wokół ogólnej oceny postrzegania firmy przez określoną grupę. Z perspektywy organizacji ważne jest nadanie wag poszczególnym grupom otoczenia w kontekście ich

znaczenia wizerunkowego. Nadanie wag następuje w sposób subiektywny na bazie przemyśleń i subiektywnej oceny wpływu poszczególnych grup otoczenia na wizerunek firmy. Są na przykład podmioty, które wcale nie uczestniczą w procesie wymiany informacji przy współudziale mediów. Nie oznacza to jednak, że media nie są ważne jako grupa docelowa. Są istotne i zawsze powinny być brane pod uwagę przy analizie. Każdorazowo informacja, która może ukazać się w mediach, ma wpływ na postrzeganie organizacji. Kolejną grupą otoczenia zewnętrznego są kontrahenci. W grupie tej znajdują się zarówno dostawcy, jak i podmioty bliższego i dalszego otoczenia zewnętrznego.

5.6.1. Analiza wykorzystania macierzy w procesie oceny zmian wizerunku

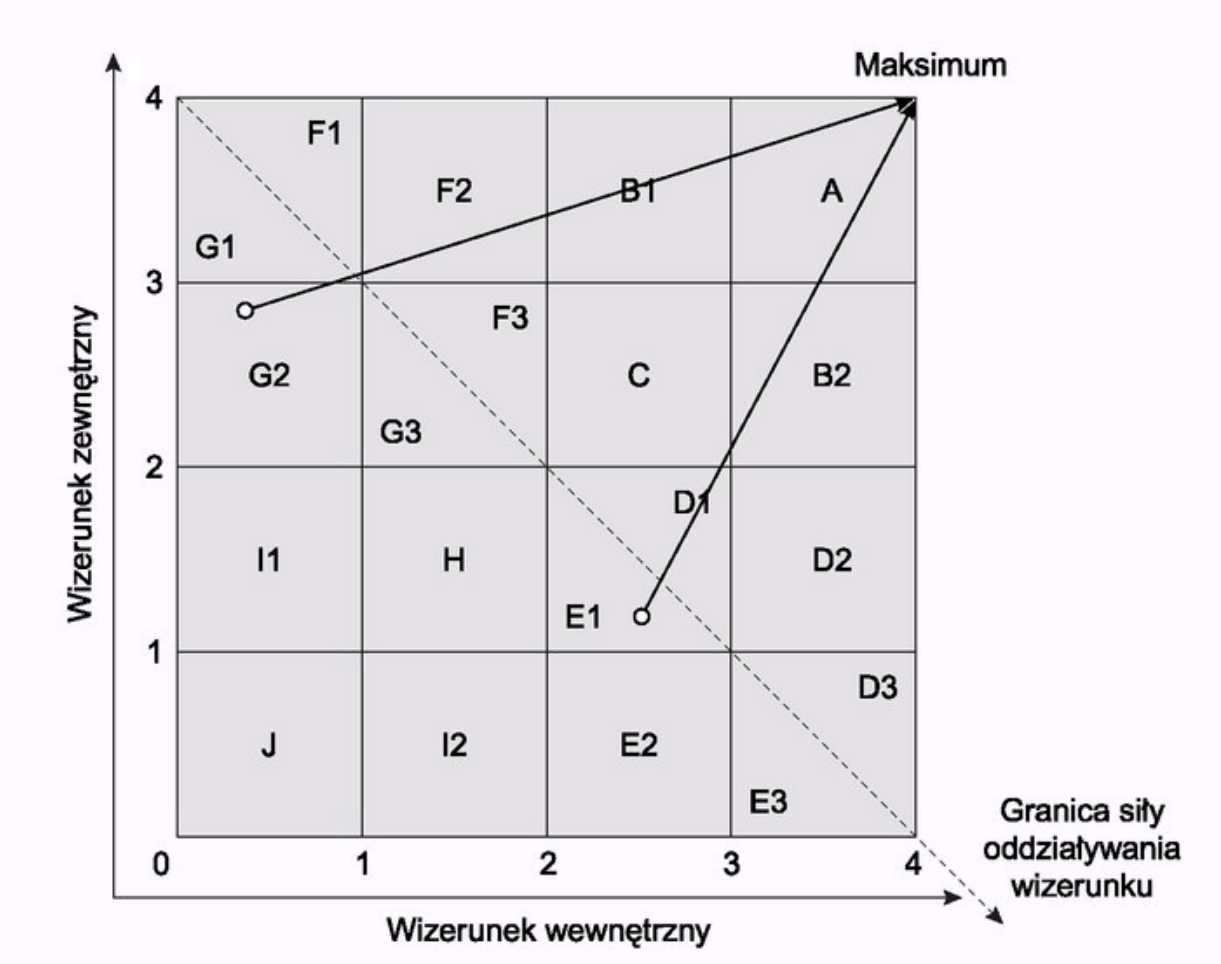
Macierz ma za zadanie wskazać punkt odniesienia, w jakim firma (organizacja) rozpoczyna swoje starania wizerunkowe. W ten sposób możliwe będzie nie tylko określenie punktu, ale również wskazanie kierunku, w jakim organizacja powinna podążać, patrząc przez pryzmat tego, co jest dla organizacji problemem, a mianowicie czy problemem jest wizerunek wewnętrzny czy zewnętrzny. Badania prowadzone w ramach macierzy celów wizerunkowych pozwalają nie tylko wskazać punkt, w jakim znajduje się badana organizacja, wytyczyć kierunek, ale i zweryfikować efekty osiągnięte na przykład poprzez wprowadzoną kampanię (por. rys. 5.1). Oczywiście, tak jak w wielu przypadkach i w wielu metodach, nie będziemy mieli stuprocentowej pewności, czy uzyskane zmiany są wynikiem tylko i wyłącznie działań z zakresu PR.

Warto jednak zaznaczyć, iż analiza korelacji, która zostanie wykorzystana przy ocenie zjawisk i zmian, jakie będą miały miejsce na macierzy, pozwoli z dużym prawdopodobieństwem wskazać wpływ danego działania na efekty wizerunkowe uzyskane przez realizującą je organizację.

Każdy z kwadratów zamieszczonych na macierzy celów wizerunkowych ma swoją interpretację (rys. 5.1).

I tak symbolem „A” oznaczony jest kwadrat mocy[5]. Podmiot znajdujący się w tym kwadracie charakteryzuje się bardzo silnym

wizerunkiem, niezagrożonym małymi kryzysami. Kwadrat ten symbolizuje skuteczne działania z zakresu PR, precyzyjnie opracowane i wdrażane procedury, a także dobre zarządzanie z wykorzystaniem technik i narzędzi PR.



Rysunek 5.1. Macierz celów wizerunkowych

Źródło: opracowanie własne.

Kwadraty B1, B2 oznaczają sytuację stabilną. Organizacja, której sytuacja zostanie opisana przez wyżej wymienione kwadraty, ma silny wizerunek, aczkolwiek mocny kryzys może spowodować jego osłabienie, co zostanie uwidocznione poprzez zejście na przykład o jedno pole niżej w kierunku, który obrazuje miejsce, gdzie zaistniał kryzys wewnętrzny lub zewnętrzny. Silny kryzys zewnętrzny może zatem spowodować zmiany

i przejście organizacji np. do kwadratu D2 lub D1, jeśli przy tym kryzys zewnętrzny odczuje otoczenie wewnętrzne organizacji.

Kwadrat C nazywany jest kwadratem centrum wizerunkowego. Sytuacja pokazuje nam dość mocną pozycję zarówno w przypadku wizerunku wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Możliwe są różne koncepcje zmian. Istnieje między innymi zwiększone prawdopodobieństwo narażenia organizacji na skutki ewentualnego kryzysu (zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego).

Kolejne kwadraty – D1, D2, D3 – obrazują siłę wewnętrzną. W przypadku gdy organizacja znajdzie się w jednym z wymienionych kwadratów, oznacza to, że ma dość mocny wizerunek wewnętrzny. Jednakże mocny wizerunek wewnętrzny to zbyt mało w kontekście profesjonalnego, kompleksowego wizerunku organizacji, bo może nie wystarczyć, gdy organizacja będzie musiała zmierzyć się z kryzysem zewnętrznym.

Kwadraty F1, F2, F3 są obrazem siły zewnętrznej, jaką ma dana organizacja. Wszelako silny wizerunek zewnętrzny może zostać zniszczony lub osłabiony przez problemy istniejące wewnątrz organizacji, co wyraźnie jest odwzorowane w analizowanych kwadratach. Działania polegające na utrzymaniu silnego wizerunku zewnętrznego muszą być w tym przypadku skorelowane z intensywnymi pracami nad wizerunkiem wewnętrznym. Jeżeli takie prace nie będą podejmowane, może się okazać, że organizacja przekroczy granicę siły oddziaływania wizerunku, a przejście do kwadratu G2, G1 lub G3 może przełożyć się na istotne osłabienie organizacji i poważne narażenie na kryzys. Kwadraty G1, G2, G3 symbolizują osłabienie wewnętrzne. Lokalizacja organizacji we wskazanym wyżej obszarze świadczy o problemach wewnętrznych, które przekładają się na wizerunek zewnętrzny.

Jeszcze trudniejszą sytuację obrazują kwadraty E1, E2, E3 – nazywane kwadratami osłabienia zewnętrznego. Położenie w obszarze tych kwadratów pozwala na identyfikację dość trudnej sytuacji zewnętrznej. Siła wizerunku wewnętrznego może jednak nie wystarczyć do wzmocnienia wizerunku całej organizacji. Dlatego przede wszystkim wymagane jest podjęcie intensywnych działań (kampanii PR) o charakterze zewnętrznym. Jeśli organizacja znajdzie się pod granicą siły oddziaływania wizerunku, w kwadracie H, oznacza to możliwe bardzo poważne komplikacje nie tylko

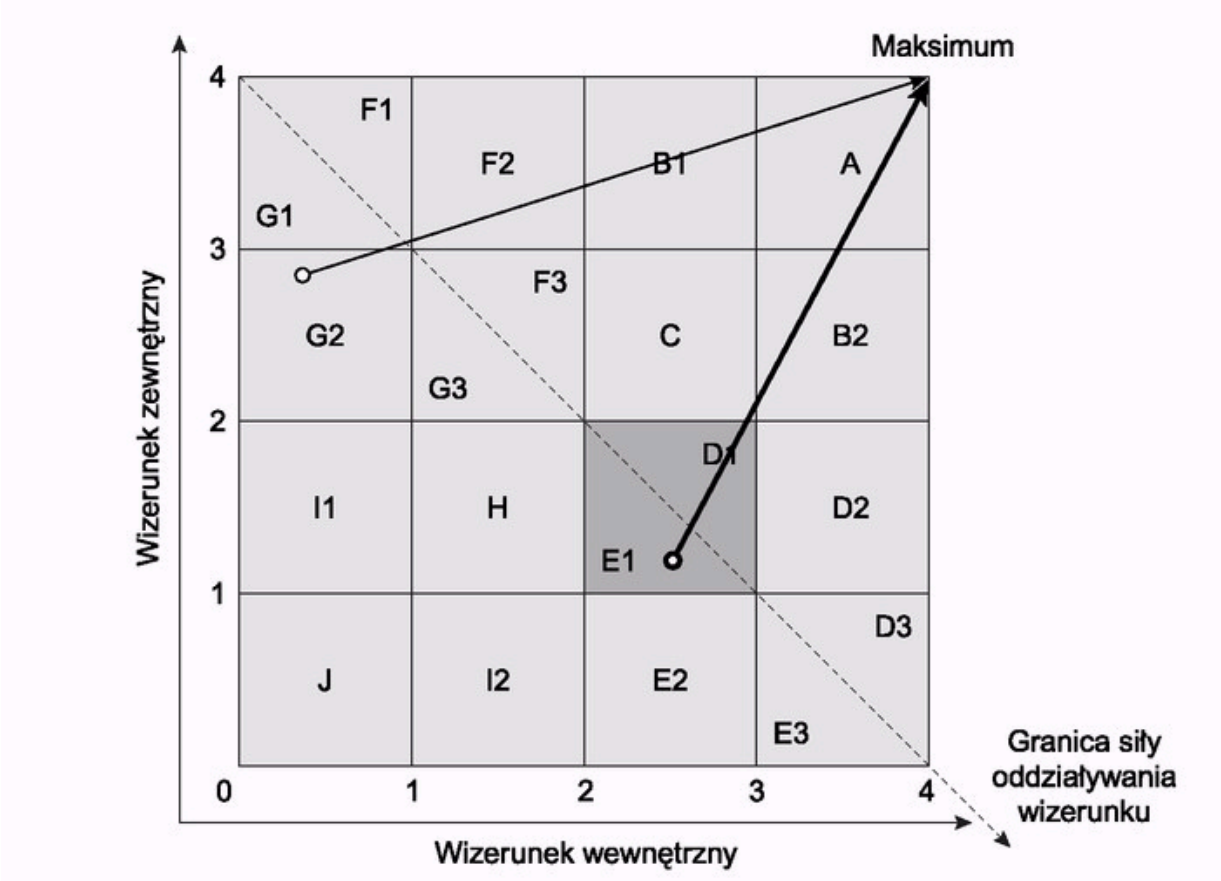
wizerunkowe, ale również w sferze zarządzania, przekładające się także na stronę finansową funkcjonowania organizacji.

Kwadraty I1, I2 stanowią o zagrożeniu wizerunkowym. Jeśli w wyniku badań uzyskamy informację, że organizacja znalazła się w którymś z wymienionych kwadratów zagrożenia wizerunkowego, oznacza to, że firma podlega bardzo silnej negatywnej presji całego otoczenia. Może to sugerować również małą odporność na kryzys i podatność na jego zaistnienie.

Ostatni z kwadratów położony najbliżej lewej strony macierzy (J) to kwadrat kryzysu wizerunkowego. Obserwujemy, że zarówno ocena wewnętrzna, jak i zewnętrzna jest bardzo negatywna. Sytuację tę można nazwać bankructwem wizerunkowym. W tym przypadku każdy, nawet najdrobniejszy kryzys w każdej ze sfer związanych z funkcjonowaniem organizacji ma odzwierciedlenie w wizerunku.

Na podstawie macierzy można wyznaczyć obszary i wskazać konieczny kierunek działań, jakie organizacja powinna podjąć, by osiągnąć sukces wizerunkowy. Można dokonywać badań w aspekcie konkretnych grup docelowych działań PR (np. badań obrazu organizacji w mediach), ale za każdym razem konieczne jest odnoszenie tych analiz do całego wizerunku wewnętrznego.

5.6.2. Obliczanie luki wizerunkowej. Interpretacja wartości zawartych na macierzy



Rysunek 5.2. Macierz celów wizerunkowych. Obliczanie luki wizerunkowej

Źródło: opracowanie własne.

Luka wizerunkowa informuje o przestrzeni, jaka dzieli organizację od stanu idealnego w zakresie postrzegania organizacji. Wizerunek idealny jest punktem nieosiągalnym, do którego organizacja powinna dążyć. Prowadząc kampanie wizerunkowe, wdrażając przygotowaną strategię, można zmniejszać lukę wizerunkową zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dopiero po przekroczeniu granicy siły oddziaływania wizerunku możliwe jest uzyskanie efektu wsparcia wizerunku zewnętrznego wizerunkiem wewnętrznym. Luka wizerunkowa może być zaprezentowana w sposób graficzny, za pomocą linii naszkicowanej na

schemacie (rys. 5.2), ale również może być zaprezentowana algebraicznie za pomocą wzoru:

$$LW = (WW \bullet WZ) – 16,$$

gdzie LW – luka wizerunkowa, WW – wartość uzyskana z badań nad wizerunkiem wewnętrznym, WZ – wartość uzyskana z badań nad wizerunkiem zewnętrznym, 16 – to liczba optimum i maksimum wizerunkowego (jednocześnie).

Punkt położony w kwadracie E1/D1 o parametrach (1,2; 2,5) ma zatem wartość luki wizerunkowej, którą można obliczyć na podstawie podanego wzoru. Obliczając zatem lukę wizerunkową, podstawiamy do wzoru:

$$LW = (WW \bullet WZ) – 16,$$

$$LW = (1,2 \bullet 2,5) – 16 = -13Z.$$

(Wartość luki wizerunkowej wynosi – 13, parametr Z sygnalizuje zaś, że problem dość istotnie tkwi w wizerunku zewnętrznym organizacji).

5.7. Pozyskiwanie wiedzy i informacji. Wykorzystywanie badań w pracy działu public relations

Beata Paczyńska, Andrzej Stolarczyk

Badanie, jako istotna część funkcji public relations, powinno zawsze być brane pod uwagę przy konstruowaniu budżetu działu. Niestety, w praktyce, o ile w marketingu badania są wykorzystywane powszechnie i stanowią ważną podstawę podejmowania wielu istotnych decyzji, często przesądzając o „być czy nie być” produktu, o tyle w działaniach wciąż nie znalazły należnego im miejsca. Dzieje się tak poniekąd również dlatego, iż wielu wysokich rangą menedżerów uważa, że PR to to samo, co reklama, tylko za darmo. A skoro za darmo, to naturalnie budżety PR-owskie

zazwyczaj stanowią niewielki ułamek budżetów marketingowych, co w konsekwencji powoduje brak możliwości finansowania badań. Warto więc podsumować krótko, z jakich badań można skorzystać w pracy PR-owca i do czego można je praktycznie wykorzystać.

W tym miejscu należy przypomnieć pokrótce zasadnicze różnice między badaniami ilościowymi i jakościowymi. Podczas gdy w pierwszym przypadku mówimy o badaniach zazwyczaj prowadzonych na większych grupach, dobranych losowo, w drugim mamy do czynienia z badaniami nieustrukturalizowanymi, opartymi na próbach nielosowych, z otwartymi pytaniami, pozwalającymi uczestnikom na nieskrępowane wypowiedzi.

Przykłady badań ilościowych i jakościowych znajdują się w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Badania ilościowe i jakościowe

Badania ilościowe	Badania jakościowe
Wywiady bezpośrednie	Indywidualne wywiady głębinowe
Wywiady telefoniczne	Zogniskowane wywiady grupowe
Ankiety pocztowe	Wywiady pogłębione z liderami opinii
Ankiety faksowe	Badania postaw elitarnych grup odbiorców
Ankiety *on-line* (internetowe, mailowe)	Badania przed i po określonych działaniach
Badania w centrach handlowych	Badania etnograficzne (przez obserwację, uczestniczenie, odgrywanie ról)
Panele	Eksperymentalne i qwasi-eksperymentalne projekty badań
Ankiety typu „omnibus”	Badania polegające na zastosowaniu elementów statystyki
Analizy zawartości	

Źródło: A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005, s. 203.

Przypadek 5.2.

Zarząd firmy ZETO Rzeszów sp. z o.o. doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że jednym z najważniejszych zasobów firmy, często decydującym o sukcesie organizacji, są ludzie, jednym zaś z najważniejszych czynników determinujących skuteczne zarządzanie nimi są dobre, sprawdzone informacje. I takie właśnie informacje pozyskuje się, badając rynek czy też otoczenie wewnętrzne firmy.

W związku z powyższym, podejmując się w latach 2004-2006 realizacji projektów szkoleniowych, zarząd wspomnianej firmy nie opierał całego procesu tylko na warsztatach komunikacyjnych i negocjacyjnych. Opracowany został bowiem system pomiaru skuteczności działań szkoleniowych nie tylko w kontekście oceny prowadzących warsztaty i szkolenia, ale przede wszystkim w kwestii oceny zmian, jakie odnotowywane są w świadomości i skuteczności działań podejmowanych przez pracowników. Zaplanowano systematyczne pomiary wewnętrzne i zewnętrzne, których głównym celem jest wspomaganie zarządzania, podejmowania decyzji marketingowych poprzez ocenę zmian, będących następstwem wspomnianych cyklicznych szkoleń. Badania wewnętrzne przeprowadzane są cyklicznie i dwutorowo. Po pierwsze w kontekście pomiaru kompetencji merytorycznych – tzw. twardych, po drugie w kontekście pomiaru kompetencji komunikacyjnych – tzw. miękkich. W kwestionariuszu oceny wykorzystano cały zestaw skal uwzględniających m.in. następujące obszary tematyczne: relacje wewnętrzne, system komunikacji wewnętrznej. Równolegle badaniom poddawani są klienci, których zadaniem jest ocena produktów i usług, a także procesu obsługi klientów. Badane są nie tylko kultura obsługi klienta i ocena całego procesu sprzedaży, ale również zadowolenie z negocjacji oraz determinanty mające wpływ na decyzje klientów. Takie podejście zarządu to dowód świadomości faktu, że jednorazowe szkolenie czy warsztat nigdy nie przyniosą oczekiwanego strategicznego efektu, choć nie można wykluczać krótkookresowego wzrostu motywacji. Właściwym rozwiązaniem jest zatem systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników, a przy tym długofalowa ocena efektywności strategii komunikacyjnej. W ten sposób możliwe jest osiągnięcie długookresowego celu w postaci poprawy relacji wewnętrznych, co w efekcie przenosi się na wizerunek zewnętrzny.

Źródło: opracowanie własne.

Za pomocą badań ilościowych, przeprowadzanych zazwyczaj przez sieć ankieterską i podlegających analizie statystycznej, określa się na przykład stopień znajomości znaku firmowego – logo organizacji oraz wartości skojarzone. Projektując zatem nowy system wizualizacji dla firmy, w tym nowe logo i kolorystykę firmową, warto sięgnąć do badań, aby sprawdzić, czy nowa wizualizacja faktycznie będzie odpowiadała wartościom, jakie firma chce komunikować swojemu otoczeniu. Jeśli firma chce być utożsamiana z takimi wartościami, jak: nowoczesność, aktywność i jednocześnie przyjazność dla środowiska i ekologiczność, a badania wykażą, że nowa wizualizacja nie spełnia tych założeń, sytuując wizerunek firmy raczej wokół takich skojarzeń, jak: stereotypowość i brak aktywności oraz zaangażowania w promocję ekologii, prawidłowym wnioskiem powinno być przeprojektowanie wizualizacji.

Za pomocą przeciwstawnych lub stopniowanych określeń z dużą precyzją definiuje się pozycję wartości skojarzonych z daną firmą czy marką produktu (np. stabilny finansowo – niestabilny; gwarantujący dobre warunki pracy – niegwarantujący; przynoszący korzyści lokalnej społeczności – nieprzynoszący korzyści itd.). Wartościowe informacje przynosi to samo badanie poszerzone o badanie wizerunku konkurencji – analogicznie w odniesieniu do firmy lub konkretnej marki. Warto pamiętać, że przy większych grupach respondentów możemy badać również rozkład opinii (np. w zależności od warunków socjodemograficznych), a także tendencje rysujące się w grupie.

Badania jakościowe pozwalają bardzo precyzyjnie dotrzeć do interesujących nas grup docelowych z konkretnymi, pogłębionymi pytaniami. Wywiady pogłębione czy badania focusowe, stosowane często w badaniach marketingowych, równie dobrze mogą posłużyć badaniu opinii grupy dla potrzeb PR-owskich. Typowe sytuacje, w których wykorzystuje się tego rodzaju narzędzia badawcze, to na przykład:

- badanie opinii wybranych dziennikarzy na temat: jakości dotychczasowych kontaktów biura prasowego z mediami; wizerunku firmy w mediach; przewag nad konkurencją i przewag konkurencji nad naszą firmą w oczach dziennikarzy; obszarów, które należy poprawić w kontaktach z mediami; preferowanych przez dziennikarzy technik i narzędzi kontaktu z biurem prasowym;

• badanie opinii analityków giełdowych i dziennikarzy, specjalizujących się w tematyce giełdowej, odnośnie do przyczyn niepowodzenia debiutu giełdowego spółki w zakresie niedociągnięć w polityce komunikacyjnej;

• badanie opinii pracowników na temat planowanego systemu zmian w zakresie wynagradzania oraz nowego systemu motywacyjnego.

Szczególny rodzaj badań to monitoring mediów, za pomocą którego można badać[6]:

• pomiar produktywności PR (ilość przygotowanych i rozprowadzonych materiałów w stosunku do ilości materiałów opublikowanych, ich miejsca, zawartości merytorycznej i ingerencji oraz modyfikacji odredakcyjnych);

• pomiar ekspozycji przekazu (badany jest zasięg przekazu, jego wartość reklamowa (ekwiwalent pieniężny za tę samą powierzchnię reklamową), liczba publikacji, ale także wielkość audytorium (np. w przypadku organizacji imprez masowych).

Łącząc monitoring mediowy z badaniami jakościowymi, możemy także opisywać inne istotne dla określenia stopnia skuteczności działań public relations elementy, takie jak pomiar zrozumienia przekazu (brany jest pod uwagę stopień zrozumienia przekazu i zapamiętania jego treści przez odbiorców) czy pomiar zmiany postaw (badanie przed i po kampanii).

Pytania

1. Jakie znasz metody pomiaru efektywności działań public relations?
2. Na czym polega jakościowa i ilościowa analiza oraz ocena mediów?
3. Jak ocenić działania sponsorskie?
4. Jakie są zasady konstruowania macierzy celów wizerunkowych?
5. Co to jest „luka wizerunkowa” i jak się ją wylicza?

Literatura

Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004. Plisiecki J. (red.), *Stare i nowe media w procesie komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 2003.

Regester M., Larkin J., *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page, London 2002.

Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2002.

Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.

Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych*, „Piar" 2006, nr 1.

Tworzydło D., *Public relations – teoria i studia przypadków*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003.

[1] Zob. W.K. Lindenmann, *Public Relations Research for Planning and Evaluation*, Lindenmann Research Consulting, s. 1-32, http://www.instituteforpr.org/pdf/2003_pr_planning_research.pdf z 15 czerwca 2006 r.
[2] *Guidelines and Standard for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*, The Institute for Public Relations, http://www.instituteforpr.org/pdf/2002_Guidelines_Standards_Book.pdf z 15 czerwca 2006 r.
[3] W.K. Lindenmann, *Putting PR measurement and Evaluation Into Historical Perspective*, The Institute for Public Relations Research & Education, luty 2005.
[4] F. Likely, *Performance Measurement: Can PR/Communications Contribute to the New Bottom Line of Intangible, Non-Financial Indicators*, http://www.instituteforpr.org/measurement_and_evaluation.phtml?article_id=2002_performance_measurement z 15 czerwca 2006 r.
[5] D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych*, „Piar" 2006, nr 1.
[6] T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa, 1997, s. 123-127

Rozdział 6

Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne

Ewa Hope

Istota zachowań etycznych w public relations • **O**dpowiedzialność i dylematy etyczne w public relations • **O**dpowiedzialność społeczna firm – narzędzie public relations czy coś więcej?

6.1. Istota zachowań etycznych w działaniach public relations[1]

6.1.1. Etyka zawodowa – czy to oksymoron?

Każdy człowiek będący członkiem jakiegoś społeczeństwa – a nie sposób nie być nim – ma świadomość istniejących ograniczeń swoich działań. Ograniczenia te istnieją nie po to, aby umniejszać wolność jednostek, ale po to, aby każda jednostka miała zagwarantowane minimum poczucia bezpieczeństwa w społeczeństwie i była w stanie się w nim realizować, a społeczeństwu jako całości zagwarantować bezkonfliktowość i możliwość rozwoju. Oznacza to, że nie zachowujemy się tak, jak mielibyśmy na przykład ochotę, kaprys, czy po prostu jak nam jest wygodnie, tylko

wybieramy taki rodzaj naszego zachowania, który będzie w zgodzie z obowiązującymi normami społecznymi i będzie respektował wartości etyczne, kulturowe. Problemem jest natomiast, w jakim stopniu poszczególni obywatele, mając świadomość takich ograniczeń, respektują je, jakimi wartościami kierują się w swoich wyborach.

Historia nie zna społeczeństw, które nie ograniczałyby się żadnymi normami. Istnienie więc norm prawnych, obyczajowych, religijnych, etycznych jest cechą charakterystyczną społeczeństw ludzkich. Ład społeczny, gwarantujący wszystkim obywatelom możliwości rozwoju i samorealizacji, jest wynikiem nie tylko mechanizmów rynkowych, reguł ekonomicznych, lecz przede wszystkim reguł kulturowych.

Spośród norm społecznych najpowszechniejsza jest świadomość istnienia norm prawnych – sprawia to być może fakt ich spisania czy kara za ich przekroczenie, kara o charakterze instytucjonalnym. Normy obyczajowe z kolei wiążą się z warstwą społeczną, pochodzeniem – to tzw. kindersztuba, ogłada towarzyska czy po prostu dobre wychowanie. Normy te mogą się nawet znacznie różnić w społecznościach, kręgach, warstwach społecznych czy kulturowych. Przestrzeganie norm obyczajowych – które oczywiście są zmienne także w czasie, nie tylko przestrzennie – gwarantuje nam łatwiejsze nawiązywanie relacji międzyludzkich i lepsze funkcjonowanie w społeczeństwie. Moralność z kolei – normy moralne – wiąże się nieuchronnie z oceną moralną, czyli zakwalifikowaniem danego czynu jako dobrego lub złego, przypisaniem pewnemu postępowaniu określonej wartości moralnej.

Na przestrzeni tysięcy lat cywilizacji ludzkiej zmieniał się sposób uzasadniania swoich wyborów moralnych. W dużym uproszczeniu można by za Vernonem J. Bourke[2] powiedzieć, że dla ludzi Starożytności i Średniowiecza ważne było, aby znaleźć odpowiedź na pytanie, jak żyć, jak działać, aby osiągnąć cel ostateczny – doskonałość – i tego szukano w systemach etycznych. Czasy nowożytne i współczesność to raczej próba odpowiedzi na pytania zgoła inne: jak uzasadnić powinność moralną – jeśli nie mamy wątpliwości co do jej istnienia, co oznacza „powinienem” w moim działaniu, tak, aby osiągnąć zamierzony cel działań, cel utylitarny.

Pojęcia dobra i zła – jak często mawiają filozofowie – są terminami prostymi i ich definicje nie istnieją. Różne też było na przestrzeni wieków poczucie moralne ludzi, zmieniało się wraz ze zmianą form gospodarki

i sposobami życia. Nie zmienił się jednak od setek lat trzon zasad etycznych, obowiązków moralnych, takich jak „obowiązki poszanowania życia drugich, ich mienia, pracy, dobrej opinii, zdrowia, indywidualności”[3], poszanowanie i ochrona godności każdego człowieka, a tym samym traktowanie każdego jako podmiotu wszelkich działań.

Postępowanie mające na celu nie tylko dobro indywidualne, lecz również dobro wspólne – tak jak i myślenie w kategoriach całości, nie części – nie jest czymś powszechnym w społeczeństwach, dominuje raczej myślenie i postępowanie w ramach własnego, wąsko pojętego interesu. Pojęcie dobra publicznego w różnych społecznościach jest też różnie rozumiane – w zależności od historycznych uwarunkowań, stopnia złożoności struktury organizacyjnej społeczeństwa, stosunku do dóbr materialnych czy nawet szerokości geograficznej.

Wspólnoty pierwotne, te nieznające handlu, traktowały wszystkie dobra materialne jako wspólne, dzieląc się nimi po równo. Lecz nawet w tych wspólnotach ich obywatele nie ponosili w równym stopniu odpowiedzialności za ich powodzenie czy choćby za codzienny byt – byli tacy, którzy więcej wnosili do tworzenia tzw. dobra wspólnego, i tacy, których wkład był niewielki. Starożytni Grecy przywiązywali wielką wagę do cnót obywatelskich, uznając odpowiedzialność za losy miasta-państwa za jedną z głównych cnót. Rozwój handlu i wszechwładza pieniądza – co napiętnował Plutarch – powodowały, że przedkładano dobro indywidualne nad dobro wspólne.

W historii wielokrotnie bywało tak, że dysproporcje między korzyścią wspólną a indywidualną były przyczyną zamieszek, a nawet upadków kultur: chciwość, zawiść, a w konsekwencji – oszustwa i korupcja doprowadziły do upadku nie tylko cesarstwo rzymskie.

Współcześnie żyjemy w społeczeństwach o silnie rozwiniętym poczuciu własności prywatnej, nastawionych na gromadzenie dóbr materialnych, w których gloryfikuje się działalność ekonomiczną, wychodząc z założenia, że celem wszelkiej pracy jest maksymalizacja zysku. Jeżeli celem jest maksymalizacja zysku – mówimy o maksymalizacji w gospodarce rynkowej, gdzie większość środków produkcji jest prywatna, to tym samym postulujemy zasadę pierwszeństwa korzyści indywidualnej nad wspólnotową, dobra jednostkowego nad dobrem społecznym.

Znakomity ekonomista, monetarysta, laureat Nagrody Nobla Milton Friedman zwykł mawiać, że: „społeczną odpowiedzialnością biznesu jest pomnażać zyski”, innymi słowy – jedynym obowiązkiem pracodawcy i pracownika wobec społeczeństwa jest kreować zysk.

Każdy współczesny pracownik, wykonując pracę w przedsiębiorstwie, działając na korzyść pracodawcy, wypełnia swoje obowiązki zgodnie z zasadą pomnażania zysku. Pożądanymi cechami takiego pracownika – pozwalającymi na realizację wyżej wymienionych celów jest samodzielność, kreatywność, przedsiębiorczość, ale też taka osoba: „Musi być podstępna – musi zwodzić, wprowadzać w błąd i działać z ukrycia. Musi też wyrobić w sobie silną postawę egoistyczną – musi dobro firmy stawiać ponad dobro jej pracowników i klientów, ponad dobro kraju i społeczeństwa, w którym żyje”[4]. Jeśli uznajemy, że interes firmy należy realizować kosztem jej pracowników, a za naturalną uznajemy działalność koncernów czy korporacji działających ponad granicami krajów i tworzących własne, wewnętrzne uregulowania dotyczące zachowań i zasad pracy pracowników, które tworzą tym samym własny, ponadkulturowy niejako system wartości, mający na celu chronić firmę, a nie szanować i kultywować wartości społeczeństwa, jeśli traktowanie odbiorców naszych działań przedmiotowo – jako środek do osiągnięcia celów, a społeczeństwa, w których funkcjonujemy, wyłącznie jako dostarczycieli siły roboczej i potencjalnych klientów, to czym jest dla nas reputacja, zasady moralne?

Gdyby uznać, że sfera ekonomii jest z istoty swojej różna od wszelkich innych sfer życia społecznego, to należałoby również uznać, że ludzie, wchodząc w relacje z innymi na płaszczyźnie ekonomicznej, niejako „zawieszają” działanie norm etycznych. To w dłuższej perspektywie czasowej mogłoby doprowadzić do stanu permanentnej niepewności, świadomości i poczucia zagrożenia, nie stanowiąc czynnika scalającego grupy, społeczeństwa, lecz element destabilizujący i destrukcyjny, uniemożliwiający wszelkie działania wymagające współdziałania, koegzystencji, współpracy międzyludzkiej.

Truizmem z kolei jest przypominanie o wielowątkowych powiązaniach każdego przedsiębiorstwa ze społeczeństwem, w którym funkcjonuje, w którym jest niejako zanurzone poprzez fakt konkretnej lokalizacji, pracowników pochodzących z konkretnych kultur i warstw społecznych,

gdzie i inwestorzy mają wyrobione poglądy polityczne, a kontrahenci przyzwyczajenia kulturowe. „Biznes nie jest tylko sprawą wymiany gospodarczej, pieniędzy, towarów i zysków: pociąga za sobą współdziałanie ludzi, ma podstawowe znaczenie dla społeczeństwa i przeplata się z jego życiem politycznym, obywatelskim, prawnym i kulturalnym”[5].

Wyważenie odpowiednich proporcji w kreowaniu dobra wspólnego i dobra jednostkowego, powodzenia przedsiębiorstwa z powodzeniem zatrudnionych w nim pracowników, realizowania celów przedsiębiorstwa z celami wspólnoty społecznej, postępowania zgodnie z własnymi wartościami tak, aby jednocześnie nie naruszyć norm i wartości ważnych dla przedsiębiorstwa – to wyczyn nie lada. Przypomina balansowanie na linie – linie zawieszonej nad przepaścią pełną żarłocznych piranii… A jeśli jest to pracownik, który zajmuje się w przedsiębiorstwie nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji z otoczeniem, budowaniem zaufania, kreowaniem marki – czyli zajmuje się public relations, to problem nie tylko możliwości wykonywania tego zawodu, ale i jego sensowności zdaje się być problemem z gatunku nierozwiązywalnych.

6.1.2. Etyka w działalności public relations – konieczność, szansa czy przeszkoda?

Działalność public relations, traktowana jako funkcja zarządzania, powinna być jednocześnie analizowana jako część działań związanych z przedsiębiorczością najszerzej rozumianą, a więc podlegającą rozważaniom takiej dyscypliny jak etyka biznesu. Czasami w dyskusjach osób będących czy to właścicielami firm, czy to pracownikami aktywnie uczestniczącymi w grze rynkowej jest wyrażany pogląd, że etyka w biznesie to oksymoron – pojęcie wewnętrznie sprzeczne, z wbudowaną niejako niemożnością realnego istnienia. Jeśli tak rzeczywiście jest, to na poniższe pytania powinniśmy udzielić twierdzących odpowiedzi, ale czy wtedy jeszcze będziemy mówić o public relations?

- Czy można mówić o ważności opinii publicznej, stosując jednocześnie metody manipulacji i kłamstwa?

• Czy można podejmować działania na rzecz poprawy wizerunku, stosując metody korupcji?

• Czy można zajmować się reputacją firmy/organizacji, będąc pracownikiem nieszanującym norm etycznych i obyczajowych?

• Czy można budować mocną pozycję marki, posługując się szantażem, łamiąc prawa człowieka?

Na każde z powyższych pytań można oczywiście odpowiedzieć twierdząco – przykładów firm, które tak działają, jest dość dużo, często są to działania świadomie inicjowane i prowadzone przez specjalistę public relations. Na ile są to działania świadomie łamiące zasady – czasami nawet szukając usprawiedliwienia, w ilu natomiast przypadkach takich działań były one traktowane jako normalne, profesjonalne postępowanie, dowodzące sprytu, zaradności i kreatywności jego pomysłodawcy i wykonawcy? Myślę, że odpowiedź na te pytania mogłaby posłużyć za przyczynek do analizy nie tylko dziejów pojęcia public relations, ale kondycji moralnej przedstawicieli tej profesji. Jeśli natomiast uznamy za Anthony Davisem, że: „bez względu na to, czy efekty działalności firmy są materialne, czy nie, PR ma na celu optymalizację warunków środowiskowych, w których ona funkcjonuje”[6], to realizacja zadań PR mająca na względzie powyższy cel niemożliwa jest przy użyciu środków i narzędzi deprecjonujących wartości etyczne tego środowiska.

Zadziwiający jest fakt, że we wszystkich znanych mi podręcznikach – czy ogólnie książkach – traktujących o zagadnieniach public relations (często były to książki pretendujące do miana najpełniejszego kompendium wiedzy o PR) część dotycząca etycznych zagadnień przedstawiała się nader skromnie – zaledwie paragraf, dwa, kilka stron z parusetstronicowej zawartości. Oznaczać to może:

1) problem naruszeń norm etycznych i związanych z tym kłopotów zawodowych jest w środowisku PR-owskim nikły – stąd takie ubogie przedstawicielstwo tych problemów w podręcznikach,

2) problem jest, ale na zasadzie – koń jaki jest, każdy widzi – nie warto więc problemu roztrząsać.

Zadziwiający jest w związku z tym fakt istnienia fatalnej opinii o wykonawcach tego zawodu na świecie, niezależnie od szerokości geograficznej i czasów, w jakich funkcjonowali. Swoisty paradoks – dziedzina, która zajmuje się budowaniem pozytywnego wizerunku firmom,

osobom, sama takowego nie posiada, a co gorsza – jest to stan permanentny. Zła reputacja public relations jako dyscypliny jest już przysłowiowa, a setki dowcipów krążących na ten temat dodają sprawie pikanterii, jak choćby ten rysunek Andrzeja Mleczki w „Polityce" z 25 lutego 2006 roku i podpis: „To tylko zwykła świnia, ale ma świetnego piarowca". Problem fatalnej reputacji PR doczekał się nawet poważnej, aczkolwiek dość zjadliwej analizy w postaci dzieła historyka Stuarta Ewena *PR! A Social History of Spin*. Autor zarzuca PR-owcom, że u podstaw ich pracy legło przekonanie o możliwości i konieczności manipulowania opinią społeczną.

W polskiej polityce IV RP na stałe zagościło określenie PR jako synonimu matactw, działań pozornych, półprawd i wszelkiego szalbierstwa z użyciem mediów. Politycy wszystkich opcji zarzucają sobie „działania piarowskie", a ci, którym się zarzuca takie postępowanie, traktują to jako obelgę. Nie jesteśmy w tym odosobnieni – wystarczy wspomnieć film „Fakty i akty" ze wspaniałą rolą Dustina Hoffmana jako cynicznego speca od komunikacji, doradcy prezydenta Stanów Zjednoczonych, wymyślającego wojnę w odległym zakątku świata po to, aby odwrócić uwagę opinii publicznej od niecnych praktyk i niepohamowanych żądz seksualnych prezydenta, czy wyniki badań dotyczących postrzegania przez opinię publiczną różnych zawodów przeprowadzone w 1999 roku w Stanach Zjednoczonych przez „Washington Times", które pokazały, że zawód PR-owca jest na samym dole drabiny społecznego zaufania.

Przecież to nie niedostatki warsztatowe, nie brak wiedzy dotyczącej stosowania odpowiednich narzędzi, brak znajomości języków obcych, a tym samym niemożność korzystania z zasobów wiedzy światowej, jest przyczyną takiego stanu rzeczy – fatalnej opinii o PR-owcach na świecie. Może przyczyn złej opinii należy szukać w łatwości przyjmowania podejrzanych zleceń, nagminnym łamaniu norm etycznych, obyczajowych i usprawiedliwianiem takiego postępowania tzw. wyższymi racjami. Zasada: cel uświęca środki jest chyba w środowisku PR-owców bardzo rozpowszechniona…

Należałoby w związku z tym zadać sobie pytanie: na czym polega profesjonalizm w public relations?

Zadziwiający jest również fakt, że mimo tak wielu lat, właściwie od początku istnienia tej profesji, jej wykonawcy powielają schematy

zachowań nieetycznych, ugruntowując tym samym w oczach opinii publicznej – o którą przecież tak dbają, jak wynika z setek podręczników – przekonanie o makiawelicznych działaniach PR-owców. I problem nie w tym, że „nie wiedzą, co czynią”, lecz wiedzą doskonale i czynią tak nadal, rozpowszechniając w dodatku przekonanie o konieczności takich działań i o ich nikłej szkodliwości w porównaniu z profitami, jakie mogą przynieść.

Efektem takich działań jest wchodzenie do zawodu osób przekonanych, że właśnie na tym polega praca w public relations i uznających zachowania rzetelne za przejaw słabości.

Może jednak należałoby zgodzić się z twierdzeniem, że: „żadne zagadnienie nie jest ważniejsze od etyki – zarówno od etyki samej działalności, jak i etyki osób ją uprawiających”[7], a na pytanie: na czym polega profesjonalizm w public relations, odpowiedzieć: „na działaniach w zgodzie z wartościami etycznymi”.

Anne Gregory twierdzi nawet, że to właśnie public relations pełni w społeczeństwie funkcje „agenta etyki”, ponieważ to PR usuwa bariery, kreuje sposobności i ułatwienia w rozwiązywaniu sprzecznych interesów[8]. Ważne jest więc nie tylko postępowanie zgodne z zasadami etycznymi, które to postępowanie przyczyni się do budowania dobrej reputacji zawodu i firm, dla których prowadzi się działania PR, ale więcej – należy mieć świadomość, że to PR buduje dobre relacje w społeczeństwie i jest odpowiedzialne za powodzenie wielu przedsięwzięć ważnych dla społeczeństwa i poprzez takie działania jest strażnikiem niektórych wartości etycznych w społeczeństwie.

W trosce o powodzenie tego zawodu i jego przyszłość, a także propagowanie dobrych praktyk zawodowych może warto byłoby przyjrzeć się temu, co w etyce tego zawodu jest ważne – wartościom, zasadom, normom, ale też i pojawiającym się dylematom etycznym – czyli temu, co stanowi nie tylko o powodzeniu społeczeństwa, rzetelności zawodowej, ale i o istocie tego zawodu, zawodu specjalisty do spraw public relations.

Przestrzeganie norm etycznych jest więc decydujące w działaniach PR, a zyskuje na tym i profesja specjalisty PR, i instytucje, dla których ten specjalista prowadzi działania PR, i społeczeństwo, w ramach którego funkcjonuje także PR-owiec.

6.1.3. Podstawowe wartości etyczne w public relations

Jaką rolę pełnią zasady etyczne w działaniach public relations? Tak jak pisałam w poprzednim punkcie, o etyce w PR możemy mówić w dwóch aspektach:

- etyka w zawodzie PR-owca, czyli zasady etyczne profesji,
- etyka w działaniach PR firmy, czyli preferowane wartości w organizacji i normy, w zgodzie z którymi prowadzi swoje działania na rynku, jak np. zasady nawiązywania relacji z grupami otoczenia i zachowania w społeczeństwie, środowisku naturalnym, i które – jeśli firma świadomie i konsekwentnie prowadzi swoje działania – są zawarte w różnorodnych kodeksach etycznych firmy (konsorcjum).

Zasady etyczne, normy postępowania i preferowany system wartości to nieodłączne elementy pracy każdego zawodu. Wiele zawodów wypracowało sobie zestaw wartości, których przestrzeganie gwarantuje ich wykonawcy powodzenie, skuteczność i działanie w długiej perspektywie. Postępowanie zgodnie z systemem norm jest zachowaniem racjonalnym i jak najbardziej pożądanym w sferze zawodowej, natomiast postępując zawsze racjonalnie, nie unikniemy tym samym trudnych sytuacji – sytuacji dylematów etycznych.

Normy etyczne, którymi kierują się firmy, są bardzo różnie rozumiane przez różne firmy, a to ze względu na kulturowe uwarunkowania, kadrę zarządzającą i systemy wartości uznawane przez nią, polityczne konotacje i nawet cykle wyborcze. Prowadzenie działań PR zgodnie z kalendarzem wyborczym, a nie normami etycznymi, jest szczególnie widoczne w spółkach skarbu państwa, kiedy okres powyborczy obfituje w sięgające daleko w głąb przedsiębiorstwa zmiany personalne niemające na względzie ani wartości, ani przesłanek merytorycznych. Realizacja więc jakiejkolwiek strategii PR – która to strategia powinna obejmować zgodnie z kanonami zawodu okres dość długi, aby mogła się powieść – często jest niemożliwa, obfituje w działania pozorne, niestety bardzo kosztowne.

Przypadek 6.1.

Pracownik PR firmy dealerskiej (samochodowej) proponuje znanemu dziennikarzowi dziennika o zasięgu ogólnopolskim korzystanie przez rok z najnowszego modelu samochodu na zasadzie „testu jakości".

W ramach wdzięczności dziennikarz raz w miesiącu zamieszczałby w swojej gazecie materiały dostarczone przez PR-rowca lub pisał artykuły na podstawie tych materiałów, oczywiście wyłącznie z informacjami pozytywnymi, stawiającymi firmę i jej produkty w jak najlepszym świetle. Działania PR-owca były podjęte na polecenie szefa firmy.

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ciekawe *b*adania przeprowadziła w 2005 roku Rosa Chun z Manchester Business School: badała, jakie korelacje występują między „Prawością (społeczna odpowiedzialność, pewność, szczerość, uczciwość) i Innowacyjnością (innowacyjność, ekscytacja, zaangażowanie, pomysłowość); między Odwagą (przewodzenie, ambicja, zorientowanie na sukces) i Innowacją; między satysfakcją pracownika i innowacyjnością"[9] w opinii menedżerów z trzech rodzajów przedsiębiorstw – małych wytwórców, firm doradczych w dziedzinie księgowości i banków.

Doświadczenia ostatnich lat, szczególnie przypadek firmy Enron, pokazuje, że taka wartość istotna dla firmy jak innowacyjność (kreatywność), którą ceni się u pracowników, nie skłania ich tym samym do działań etycznych w większym stopniu niż w przypadku pracowników nieobdarzonych tą cechą. Relacje między innowacyjnością a uczciwością nie są takie oczywiste, a *cassus* kreatywnej księgowości pokazał, że powyższy związek nie musi mieć miejsca.

Kreatywność jest cechą niezmiernie cenioną w zawodzie PR-owca – wystarczy choćby wspomnieć kontrowersyjną książkę Andy'ego Greena *Kreatywność w public relations*, lansującą tezę o fundamentalnej roli kreatywności we wszelkich działaniach PR.

Pamiętajmy jednak, że kreatywność pozwala na działania niekonwencjonalne, twórcze i niebanalne, lecz to właśnie PR-owcy obdarzeni tą cechą prowadzą działania tzw. czarnego PR, balansujące na granicy prawa, łamiąc otwarcie zasady etyczne i obyczajowe.

Istotą działań public relations jest komunikacja, a to, co jest wartością w komunikacji, decyduje o jej skuteczności i powodzeniu. Jeśli komunikacja ma być skuteczna, to powinna być:

- stała – nie incydentalna,
- dwustronna – nie jednokierunkowa,
- rzetelna,
- oparta na zasadach wzajemnego poszanowania, więc wartościami ważnymi w tych działaniach byłyby: rzetelność informacyjna, prawdziwość informacji, przejrzystość i wiarygodność działań.

Wartością ważną – i leżącą u podstaw powyższych wartości – jest w działaniach PR poszanowanie godności zarówno pracowników, jak i odbiorców wszelkich działań przedsiębiorstwa. Szacunek, jakim darzymy ludzi, z którymi wchodzimy w relacje, nie pozwoli nam traktować tych osób przedmiotowo, jako środka do osiągnięcia celu, jako przeszkód do usunięcia lub elementu jakiejś układanki. Wartości te spowodują, że firma, na rzecz której prowadzimy PR, będzie też prowadzić swoje działania z poszanowaniem środowiska naturalnego, a dodatkowo tak, aby poprawić kondycję społeczeństwa, w którym funkcjonuje.

Larisa Grunig, Elizabeth L. Toth, Linda Childers Hon w artykule *Feminist Values in Public Relations* stwierdzają ciekawą rzecz: „Istnieją podobieństwa między systemem wartości kobiecym, a etyczną, efektywną praktyką public relations. Istnieje związek między «rodzajem żeńskim» a specyficznym systemem wartości – żeńskim systemem, który włącza współdziałanie, szacunek, opiekę, wychowywanie, sprawiedliwość, uczciwość, wrażliwość, spostrzegawczość, intuicję, altruizm, moralność, obowiązkowość. Wartości związane z rodzajem żeńskim odpowiadają tym, które występują w praktyce public relations”[10]. Kobiety bardziej są nastawione na komunikowanie, współdziałanie, kooperację, na układanie stosunków z różnymi podmiotami na zasadzie pokojowego współistnienia, a to jest przecież punktem wyjścia każdej strategii public relations. „Żeński punkt widzenia” na problemy relacji firmy z otoczeniem być może rzeczywiście pozwoli zobaczyć i nawiązać takie relacje, które z punktu widzenia strategii PR będą najwłaściwsze.

Cechy typowo kobiece, takie jak intuicja, wrażliwość, opiekuńczość, altruizm, łatwość nawiązywania kontaktów interpersonalnych, empatia ułatwiająca wychowywanie, a z tym związane umiejętności edukacyjne,

być może mogą również predysponować kobiety do pełnienia funkcji PR-owca, ponieważ cechy te mogą ułatwić wykonywanie tego zawodu. Dyskusyjne natomiast wydaje się przypisanie takich wartości etycznych jak sprawiedliwość i uczciwość w większym stopniu kobietom niż mężczyznom. Wartości te są ważne we wszelkich sferach życia społecznego – zarówno zawodowego, jak i prywatnego. Nie sposób sobie wyobrazić jakiejkolwiek profesji, która odżegnywałaby się od tych wartości, pokazując szkodliwość postępowania zgodnie z tymi wartościami, niezgodnymi z profesjonalizmem zawodowym.

6.1.3.1. Zasada konieczności komunikowania

Public relations jako „funkcja zarządzania" jest dziedziną, w której kontakty międzyludzkie stanowią podstawę wykonywanej pracy, i tak jak każda tego rodzaju działalność nie jest wolna od dylematów etycznych. W następnych punktach chciałabym zanalizować podstawowe wartości, które powinny towarzyszyć wszelkim działaniom public relations, lecz których rygorystyczne chronienie czasem jest trudne i może właśnie stawiać ich wykonawców w sytuacji trudnego wyboru – wyboru, któremu towarzyszy przekonanie, że podjęta decyzja nie będzie ani satysfakcjonująca, ani najlepsza.

Czy firma ma obowiązek informowania o swoich poczynaniach społeczeństwo? Większość firm odpowiedziałaby, że takiego obowiązku nie ma, każda z firm musiałaby natomiast przyznać, że lepiej współpracuje się z partnerami, którzy z informacji nie czynią broni, lecz narzędzie porozumienia.

Czy odbiorcy działań firmy – począwszy od jej pracowników poprzez kontrahentów, kooperantów, inwestorów, uczelnie, władze samorządowe, klientów, a skończywszy na mieszkańcach miejscowości, w której firma ma siedzibę – potrzebują informacji o firmie? Niekoniecznie, ale z całą pewnością informacje rzetelne i umiejętnie przekazywane są wykorzystywane z pożytkiem dla obu stron – pamiętać należy, że ludzie mają dość silnie rozwiniętą potrzebę posiadania wiedzy. Na jej podstawie wyrabiamy sobie opinię o danym przedsięwzięciu, produkcie czy osobie, podejmujemy decyzje lub dokonujemy wyboru. „Przekazywanie informacji

do wiadomości publicznej stanowi ponad 50% zakresu działalności PR”[11] szacuje Davis. „Oczywiste jest, że ludzie często wyrabiają sobie pogląd na daną sprawę na podstawie tego, co usłyszeli lub przeczytali, nie zadając sobie dodatkowego trudu poznania faktycznych okoliczności. Tymczasem to, co łatwo zauważalne i z pozoru dużo mówiące, często bywa złudne”[12].

Jeśli PR-owiec uważa, że wizerunek firmy można kreować wyłącznie poprzez media, że opinia publiczna nie jest w stanie wyrobić sobie zdania na temat firmy (produktu) bez pomocy mediów, jeśli uważa, że zaufanie społeczne i dobra reputacja firmy to wyłącznie efekt działalności mediów, to może powinien zająć się raczej dziennikarstwem niż public relations.

Niezależnie od kanałów, za pomocą których PR-owcy przekazują informacje, i wybranych metod zasada konieczności komunikowania jest warunkiem *sine qua non* dobrego funkcjonowania firmy i fundamentem działań public relations.

6.1.3.2. Zasada prawdziwości informacji

Szczerość (prawdomówność) pełni w kontaktach międzyludzkich ważną rolę. Jeśli cenimy tę wartość, przestrzegając normy nakazującej nieoszukiwania i nieokłamywania, to tym samym przekazujemy informację o dobrych intencjach firmy, woli współpracy i szacunku do odbiorcy.

Grzech przemilczeń i półprawd to dość często występujące zjawisko w działalności public relations i duża pokusa. Pokusa jest tym silniejsza, im częściej korzystamy z mediów jako pośrednika w przekazywaniu informacji. Skąd wzięło się – dość powszechne – przekonanie, że PR to zakłamanie, matactwa, kreowanie faktów, ukrywanie niewygodnych informacji, działania pozorne czy wyłącznie na pokaz? Przyczyn pewnie jest wiele, jedną z nich jest sposób zachowania dziennikarzy: ich wyścig o pierwszeństwo wyemitowania sensacyjnej wiadomości często jest drogą na skróty, a wyścig z czasem i konkurencją odbywa się kosztem rzetelności informacyjnej. PR-owcy dali się wciągnąć w tę szaleńczą karuzelę nieustannie zmieniających się informacji, komentarzy, punktów widzenia – kto szybciej, ciekawiej, bardziej intrygująco.

Jak pisze Andy Green, to cynizm dziennikarzy jest przyczyną niepojawiania się niektórych informacji w mediach, ponieważ dziennikarze głoszą opinię, że „nie można pozwolić, aby fakty zepsuły dobrą historię”[13] i czasem to samo przekonanie żywią PR-owcy, ukrywając fakty, sącząc informacje czy ubarwiając je.

Kilka lat temu rektor jednej z uczelni polskich skarcił publicznie – przy dziennikarzach – rzecznika prasowego tej uczelni za „zbyt otwartą politykę informacyjną”. Zdarza się bardzo często, że o rodzaju i ilości informacji wydostających się z firmy decydują jej szefowie, wychodząc z założenia, że im mniej, tym lepiej, pozostawiając PR-owcowi lub rzecznikowi prasowemu rolę zapory. W takich sytuacjach trudno mówić o rzetelnych działaniach public relations, raczej o propagandzie, w której komunikacja jest zawsze jednokierunkowa.

Zasada posługiwania się wyłącznie prawdziwymi informacjami może być w niektórych sytuacjach trudnych, dramatycznych – a takimi są sytuacje kryzysowe – trudna do przestrzegania. Szczególnie, że wtedy szefowie najczęściej chcieliby wszystko co złe i niewygodne ukryć, a prawnicy doradzą, żeby w ogóle nic nie mówić. Wszystkie wielkie autorytety public relations są w tej kwestii jednomyślne – należy mówić prawdę, nawet jeśli może to wpłynąć na i tak już złą sytuację firmy. Odzyskanie dobrego imienia po dramatycznych zdarzeniach w sytuacji, kiedy firma niczego nie zatajała, szybko i rzetelnie informowała o przebiegu wypadków jest łatwiejsze, niż w sytuacji ukrywania, pokrętnych wyjaśnień i mataczenia. Pamiętajmy, że dziennikarze tylko czyhają na takie rewelacje…

Przypadek 6.2.

W piątkowe popołudnie, w grudniu, w jednym z hipermarketów należącym do europejskiej sieci hipermarketów robiący zakupy klienci zostali nagle poproszeni przez megafony o natychmiastowe opuszczenie sklepu i pozostawienie zakupów w miejscu, w którym się aktualnie znajdują. W tym samym czasie zostały otworzone wszystkie wyjścia ewakuacyjne, a umundurowani pracownicy ochrony zaczęli popędzać klientów w stronę wyjść. Większość

klientów, opuszczając w popłochu sklep, nie zdążyła się ubrać, część osób zostawiła płaszcze na wózkach z zakupami, a popędzająca je ochrona sklepu nie pozwoliła wrócić po okrycia. Sklep zamknięto do końca dnia. Odjeżdżający klienci widzieli przyjeżdżające na sygnale wozy policyjne i dwa wozy strażackie.

Następnego dnia prasa regionalna opisywała całe wydarzenie, zamieszczając również wywiad ze specjalistą PR – i jednocześnie rzecznikiem prasowym hipermarketu.

Dziennikarze sugerowali, że przyczyną zajścia było podłożenie bomby, co zostało niejako potwierdzone przez policję (przedstawiono zapis rozmowy telefonicznej z dnia poprzedniego pomiędzy rzecznikiem hipermarketu a komendantem policji, w której to rozmowie rzecznik informuje policję o telefonie od nieznajomego o podłożonej bombie w hali sprzedaży). Rzecznik natomiast utrzymywał, że nie było żadnej bomby, żadnego telefonu o podłożeniu bomby, lecz tylko awaria systemu elektrycznego.

Źródło: opracowanie własne.

W Polsce mamy dość trudną sytuację w dziedzinie poszanowania norm i zasad. Społeczeństwo polskie jest postrzegane jako raczej deklaratywne w tej kwestii, a stanowisko relatywizmu etycznego jest mu bliskie. Stąd łatwość usprawiedliwiania czynów łamiących normy etyczne i wynikające stąd duże przyzwolenie dla takich działań. Dobre imię, reputacja firmy są często mglistymi pojęciami w oczach opinii społecznej, znane są więc przypadki udowodnionego kłamstwa specjalisty od spraw komunikacji, które to naganne zachowanie nie wpłynęło ani na postawy, ani zachowania społeczności – tak jakby kłamstwa nie robiły już na nikim większego wrażenia.

6.1.3.3. Zasada przejrzystości działań

Ponieważ PR-owiec jest zainteresowany umieszczaniem w mediach informacji o wydźwięku pozytywnym, a dziennikarz – wręcz przeciwnie,

może dojść do – dość zresztą powszechnego w naszym kraju – naruszenia normy etycznej, a mianowicie korupcji.

Co jest miarą skuteczności PR-owca? Niezwykle rozpowszechnione jest przekonanie, że taką miarą jest liczba tzw. wycinków prasowych czy szerzej – emisji medialnych. Niektórzy PR-owcy, a dokładniej niektóre agencje PR, nawet precyzyjnie potrafią określić, ile informacji mogą umieścić w wybranych mediach i ile to kosztuje[14].

Jakimi metodami PR-owiec doprowadza do tego, że wszystkie skonstruowane przez niego i wysłane do mediów komunikaty prasowe, zdjęcia, ukazują się w mediach, a dodatkowo gwarantuje on, że ukażą się w mediach wskazanych przez zleceniodawcę? Odpowiedź na to pytanie jest prosta – tak wysoką skuteczność i sprostanie wymogom pragmatyzmu działań gwarantuje wyłącznie metoda korupcji.

Wręczanie dziennikarzom drogich prezentów (np. laptopów, aparatów telefonicznych czy wręcz kopert z pokaźnymi sumami), mające miejsce na konferencjach prasowych, też się zdarza. „Bywa też, że redaktor naczelny jakiegoś czasopisma, najczęściej branżowego, mówi: chętnie zamieścimy artykuł, ale niech pan zamówi chociaż płatne logo – my przecież żyjemy z reklamy”[15]. Nierzadkie są też sytuacje, w których to PR-owiec proponuje zapłatę za przeprowadzenie wywiadu czy za napisanie artykułu.

Przypadek 6.3.

Dziennikarz medium regionalnego, do którego specjalista PR średniej firmy mającej siedzibę w tym mieście wysłał kolejną notkę informacyjną, mówi: „Rzadko umieszczacie Państwo u nas reklamy. Gdyby tak regularnie, raz w miesiącu, to i można by i coś umieścić o Was”. PR-owiec po rozmowie ze swoim szefem decyduje się zamieszczać raz w miesiącu reklamy w tym medium.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe działania z całą pewnością nie wyczerpują bogatego asortymentu zachowań w relacjach PR-owiec – dziennikarz. O podobnych procederach w Polsce zaczęto głośno mówić pod koniec lat

dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, a jednym z pierwszych artykułów opisujących korumpowanie dziennikarzy przez PR-owców była publikacja Dominiki Wielowieyskiej[16], który to artykuł uruchomił lawinę następnych – dwa z nich cytuję powyżej. Dziennikarze zarzucają PR-owcom, że uciekają się do korupcyjnych metod, PR-owcy z kolei twierdzą, że są dziennikarze, którzy tylko dzięki takim metodom dopuszczają do emisji informacje PR-owskie. Trudno rozstrzygnąć, która ze stron rozkręciła tę spiralę wzajemnych żądań – ale i pomówień, która jest bardziej winna. Przypomina to dylemat o jajku i kurze, ale tak samo jak rozstrzyganie o ich pierwszeństwie jest jałowe, tak i problem, kto był pierwszy w działaniach korupcyjnych w public relations, nie mają sensu.

Public relations powszechnie korzysta z mediów jako ze środka upowszechniania informacji, za pomocą którego można dotrzeć do wybranych grup otoczenia, lecz przytoczone powyżej metody umieszczania informacji w mediach, nakłaniania dziennikarzy do emisji informacji czy pozyskiwania ich przychylności można jednoznacznie ocenić negatywnie. Problem w tym, że odbiorcy tych działań – tzw. opinia publiczna – nie mają pojęcia, jakim działaniom manipulacyjnym są poddani. Media cieszą się dużym zaufaniem społecznym, a przeciętny czytelnik lub telewidz nie ma ani możliwości, ani narzędzi, aby móc selekcjonować informacje, oddzielać te obiektywne, wiarygodne, od tych „podrasowanych" czy wręcz fałszywych, podobnie jak niewielu czytelników odróżni *advertoriale* od artykułów odredakcyjnych. Entuzjastyczne artykuły o cudownych właściwościach jakiegoś produktu i opatrzone jego zdjęciem, informacja o kolejnym zaszczytnym tytule najlepszego menedżera roku przyznanego prezesowi dużej firmy, felieton o wspaniałych spotkaniach rekreacyjno-szkoleniowo-integracyjnych pracowników dużej firmy – prawda to czy fałsz, rzetelna informacja o czystych, przejrzystych działaniach firmy czy laurka, której wyemitowanie słono kosztowało? Czy powyżej opisane działania są dowodem szacunku dla odbiorców, czy traktuje się ich podmiotowo jako tych, na których opinii zależy firmie, od których zależy jej powodzenie?

Postępowanie zgodnie z zasadą przejrzystości działań public relations powoduje, że działania PR są wiarygodne i jako takie sprzyjają budowaniu reputacji, kreowaniu dobrego wizerunku – i profesji PR-owca, i firmy, na rzecz której się je prowadzi. Transparentność działań to też nawiązywanie

relacji na fundamencie wzajemnego zaufania i szacunku – firmy do swoich odbiorców, do społeczeństwa.

6.2. Odpowiedzialność i dylematy etyczne w public relations[17]

6.2.1. Odpowiedzialność jako kategoria etyczna

Dlaczego mówiąc o moralności, zasadach etycznych, tak często mówi się o odpowiedzialności, a nawet traktuje się odpowiedzialność jako kategorię etyczną? Jeśli zdefiniujemy odpowiedzialność moralną jednostki jako zdolność do oceny własnych czynów, świadomość ich konsekwencji i gotowość poniesienia konsekwencji, to oczywiste jest, że ocena czynu musi być oparta na jakimś systemie wartości, na jakichś standardach, którymi możemy się posłużyć, aby ustalić konsekwencje naszych czynów – jako dobre lub złe, zadowalające czy niezgodne z założonymi celami.

Na nasze ludzkie wybory wpływa wiele różnorodnych czynników – począwszy od tych zewnętrznych, związanych z kulturą, religią, obyczajami czy poziomem rozwoju cywilizacyjnego, jak też tych wewnętrznych, związanych z osobą dokonującą wyboru – jej cechami osobowościowymi, charakterem, odebranym wykształceniem czy doświadczeniem życiowym. Problem w tym, abyśmy świadomie dokonywali wyborów, w mniejszej mierze kierując się emocjami, bardziej racjonalnością.

Wybory moralne zawsze obarczone są dużą dozą niepewności, ponieważ, dokonując wyboru, musimy uwzględnić nie tylko własny interes i interes społeczny – o czym pisałam w poprzednich punktach – ale w PR również cele grup otoczenia. Odpowiedzialne wybory w związku z tym nie są wcale takie proste. W poprzednim podrozdziale starałam się ustalić, jakimi wartościami powinni się kierować w swoich wyborach PR-owcy – wartościami, które są związane z istotą działań PR, ale też postępowanie zgodnie z którymi gwarantuje powodzenie przedsięwzięć PR w społeczeństwie. Wybory takie powinny być podyktowane nie tylko

wartościami ważnymi z punktu widzenia skuteczności i celów firmy, lecz także związane z budowaniem pozycji i wiarygodności PR w społeczeństwie.

O skuteczności też dużo się mówi w zarządzaniu – w pracy menedżera, specjalisty do spraw komunikacji. Skuteczne, czyli nieliczące się z zasadami, wartościami? Słuchając wypowiedzi menedżerów czy finansistów, rzeczywiście można żywić przekonanie, że mówiąc o skuteczności, mają oni na myśli raczej działanie bezwzględne, nieuznające podmiotowości człowieka, a to niewiele ma wspólnego z zasadami etycznymi[18].

„Gdybym jednak pozwolił, aby moralność wpływała na moje decyzje inwestycyjne, przestałbym być konkurencyjny”[19]. Taką deklarację składa jeden z najbardziej wpływowych finansistów świata, a jednocześnie wielki admirator i znawca filozofii, propagator zachowań etycznych w biznesie i filantrop. Takie postawy nie są, niestety, rzadkością, lecz hipokryzja tkwiąca w takich działaniach jest aż nadto widoczna.

Odpowiedzialność w public relations jest niezmiernie ważną kategorią moralną, a to ze względu na specyfikę działań PR w społeczeństwie. Świadomość wpływania na opinię publiczną i świadomość daleko idących konsekwencji dla całego społeczeństwa towarzyszy każdemu PR-owcowi, lecz na ile ta świadomość jest skutecznym hamulcem dla działań niegodziwych, oszukańczych, manipulatorskich? Na ile pokusa realnego wpływu na zachowania tysięcy ludzi jest silna tak, aby nie brać pod uwagę skutków negatywnych? Gdyby PR-owcy częściej kierowali się kategorią odpowiedzialności, to skutki doraźnych korzyści umieliby zobaczyć w szerszej perspektywie zdarzeń – tych związanych z firmą/osobą, na rzecz której aktualnie pracują, ale też i ich wpływu na ciąg dalszy ich kariery zawodowej. Każde działanie jest przecież kolejnym doświadczeniem, kolejnym elementem budującym rzetelność zawodową – to, co składa się na profesjonalizm, reputację osoby i wizerunek branży. „Oczywiste jest, że społeczność [PR-owców – przyp. tłum.] może – przynajmniej częściowo usprawiedliwić negatywną opinię o public relations. Jesteśmy w stanie tylko wtedy zmienić wizerunek, jeśli każdy specjalista PR zaakceptuje osobistą i profesjonalną odpowiedzialność za swoje działania oraz uzna wartość taką jak prawość ponad wszystko”[20].

Public relations to działania dotyczące sfery tak zwanej wartości dodanej – marki, reputacji, dobrego imienia, poziomu zaufania społecznego organizacji (firmy), ale też działania te muszą uwzględniać interes społeczny. Stąd płaszczyzna aksjologiczna, dotycząca sfery wartości, jest naturalnym fundamentem nie tylko rozważań z zakresu public relations, ale i wszelkich działań z tej dziedziny. Naturalne wydaje się, że w trakcie konstruowania jakiejkolwiek strategii PR należy zwracać uwagę nie tyle na jej skuteczność, ile na zgodność z podstawowymi zasadami etyki. Powstaje jednak problem, w jaki sposób pogodzić wymogi etyczne z koniecznością ekonomiczną i specyfiką firmy.

Najczęściej osoby zajmujące się działaniami public relations pełnią w firmie jedną z trzech podstawowych funkcji:

1) pracownika działu public relations,

2) rzecznika prasowego,

3) pracownika agencji public relations, świadczącej usługi doradcze różnym firmom.

Każda z tych osób w swojej pracy zawodowej będzie stykała się z różnymi problemami – ze względu na inną specyfikę miejsca pracy. Czy można stwierdzić, że któreś z tych miejsc pracy bardziej jest predysponowane do zachowań nieetycznych? Czy może pełnienie którejś z powyższych funkcji jest trudniejsze, ponieważ częściej taka osoba jest stawiana w obliczu trudnych dylematów etycznych?

Oczywiście nie, natomiast z pewnością na każdym z tych stanowisk jest wymagana spora wiedza merytoryczna, która może pomóc w unikaniu pułapek i podejmowaniu trudnych decyzji. Sytuacje trudne, nazywane dylematami etycznymi, to sytuacje, od których niewolny jest każdy człowiek, a każda profesja ma pewne sfery szczególnie drażliwe, w których zachowanie pracowników powinno być wyjątkowo przejrzyste, w których często mamy do czynienia z postawami niejednoznacznymi, trudnymi wyborami, gdzie ocena czynu bywa trudna.

Każdy z nas kieruje się w swoich wyborach pewnym systemem wartości. O ile ten system jest spójny, jasny, pełniąc funkcję nie tylko wzorca zachowań, ale też zwornika tychże zachowań, to wybory nasze i decyzje, jakie podejmujemy, kierując się tymi wartościami, są wyborami jednoznacznymi, mającymi swoje wytłumaczenie, uzasadnienie, podstawę w systemie wartości, a my sami jesteśmy postrzegani jako osoby

konsekwentne, rzetelne i uczciwe. Niemniej jednak dylematy etyczne to sytuacje, w których mimo świadomości kierowania się w wyborach wartościami etycznymi nie jesteśmy w stanie podjąć satysfakcjonującej nas – innych – decyzji. Nie jesteśmy w stanie, ponieważ możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której wybór dyktowany jest różnymi, często równoważnymi wartościami.

6.2.2. Rola PR-owca w firmie

W Polsce coraz liczniejszą grupę stanowią osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach (organizacjach) na etatach specjalistów public relations – według badań przeprowadzonych w 2004 roku przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową 64% badanych firm zatrudnia osobę, której powierzono obowiązki prowadzenia działań PR, natomiast w 42% firm istnieje odrębny dział PR. Każdy wykonawca tego zawodu, jako tzw. PR-owiec firmowy, ma inne „warunki brzegowe", uwarunkowania sytuacyjne – inne umieszczenie działu PR w strukturze firmy, a tym samym inna jest jego pozycja i możliwość podejmowania decyzji, inna jest świadomość szefa o istocie i konieczności prowadzenia działań PR w firmie. PR-owiec zatrudniony w firmie często musi dokonywać wyborów pomiędzy tym, co jest wartością w profesji (np. przejrzystość działań), a tym, co jest korzystne w danej sytuacji dla firmy (np. niepoinformowanie opinii publicznej o decyzjach zarządu). Będąc pracownikiem firmy, a jednocześnie osobą bliższą kręgom decyzyjnym i tym samym mając dostęp do wielu informacji, może przeżywać dylematy związane z lojalnością, np. organizując wyjazd integracyjny dla pracowników z wieloma różnymi atrakcjami wie, że większość tych „atrakcji" to nie niewinne zabawy, lecz testy organizowane przez psychologów, mające na celu wyłonienie pracowników, którzy nie zostaną zatrudnieni do kolejnego projektu realizowanego przez firmę.

Jedna z definicji public relations, zawarta w tzw. deklaracji meksykańskiej podpisanej przez 30 stowarzyszeń z różnych krajów, mówi, że działania PR polegają między innymi na doradztwie kierownictwu. Często zdarza się jednak, że pracownik jest bezwolnym narzędziem w ręku prezesa czy zarządu firmy i potulnie wykonuje najbardziej absurdalne

polecenia, choćby takie, jak wręczanie drogich prezentów dziennikarzom na konferencji prasowej czy zamawianie *advertoriali* – bo dla szefa jest to jedyna, wyobrażalna droga pozyskania dziennikarza i umieszczenia informacji w mediach. Jeśli PR-owiec godzi się na takie warunki, to nie może oczekiwać zrozumienia w oczach innych czy usprawiedliwiać się banalnym: „no cóż, takie jest życie". Trudno tu mówić o działaniach public relations, raczej o koniunkturalizmie. Nieustanna presja szefa i jego przekonanie o własnej nieomylności, przy świadomości, że działa on na szkodę firmy poprzez np. absurdalnie wysokie wydatki choćby na quasi-sponsoring sportowy, to jedne z trudniejszych i niestety nie rzadkich sytuacji w polskim public relations (quasi-sponsoring dlatego, że jest to raczej forma pomocy znajomym zatrudnionym w klubach sportowych czy rekompensata za poparcie w wyborach, niż planowe wspieranie sportu i budowanie wizerunku firmy).

Zdarza się też, że szef firmy wyznaje pogląd, że kreowanie wizerunku firmy to kreowanie jego wizerunku – wtedy PR-wiec zatrudniony w firmie ma za zadanie umieszczać jak najwięcej zdjęć, wywiadów szefa w mediach, starać się, aby szef zdobywał coraz to nowe laury w „konkursach" biznesowych i dodawał nowe tytuły z tychże konkursów do kolekcji. Niestety, jest to działalność kosztowna – i za *advertoriale*, i za tytuły trzeba płacić, czasem w zawoalowanej formie, a zajmuje się tym PR-owiec.

Dobrego PR-owca w firmie nie powinno być widać – widoczne powinny być efekty jego działań. Jeśli rozpoznajemy firmę – po znaku, kolorach, nazwie, jeśli mamy o produktach jakieś firmy dobre zdanie – chociaż nigdy ani ich nie nabyliśmy, ani nie używaliśmy, jeśli jesteśmy przekonani, że to dobra firma i kojarzy nam się z rzetelnością, to znaczy, że w firmie prowadzone są profesjonalne działania public relations i że osoba zajmująca się tymi działaniami i dział są w strukturze firmy umieszczone w sposób pozwalający na największą ich efektywność.

Funkcja rzecznika prasowego jest specyficzną formą działań PR, ponieważ jest w pewnym sensie jednowymiarowa: rzecznik prasowy powołany jest wyłącznie do kontaktów z mediami. Stąd – mając świadomość prawdziwości tezy, że kto ma informację, ten ma władzę – może ulec pokusie przemilczeń, przekłamań czy tzw. częściowej prawdy. Inicjowanie kontaktów z dziennikarzami i usilne nawiązywanie relacji mogą tworzyć element niezdrowej zależności, a stąd już blisko do aktów

korupcji. Rzecznik prasowy pełni też funkcję zapory, barykady dla mediów, to on może wypowiadać się w imieniu firmy (organizacji).

Jak powinien zachować się rzecznik prasowy, którego zwierzchnicy zobligują do przekazania mediom informacji nieprawdziwej, której emisja opóźni tylko ujawnienie informacji prawdziwych? Kto w przypadku odkrycia kłamstwa traci reputację – rzecznik prasowy czy dana firma?

Przypadek 6.4.

Prezenterka programów informacyjnych telewizji przyjęła jednocześnie propozycję pracy jako rzecznik prasowy jednego z europejskich koncernów produkujących m.in. środki czystości.

Obie funkcje łączyła przez prawie rok. Dopiero po ostrej reprymendzie szefa i postawionym ultimatum – albo praca w TY albo w koncernie – prezenterka zdecydowała się na pozostanie w TV W wywiadach, jakich udzielała prasie, nie ukrywała rozgoryczenia, żalu i zdziwienia reakcją szefa telewizji.

Źródło: opracowanie własne.

6.2.3. Agencje public relations dla przedsiębiorstw

Rozwój demokracji wolnorynkowej w Polsce od końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku był przyczyną wielu zmian w gospodarce, między innymi przedsiębiorstwa i organizacje doceniły wagę komunikowania ze społeczeństwem, roli mediów w kreowaniu własnego wizerunku i profesjonalnych działań z tym związanych. Brak polskich specjalistów w tym pierwszym okresie spowodował wejście na polski rynek zachodnich agencji public relations.

Dzisiejszy rynek public relations jest podobny w strukturze do innych, rozwiniętych rynków światowych, chociaż pod względem liczby agencji daleko nam do Wielkiej Brytanii czy Niemiec, które to rynki uchodzą za najlepiej rozwinięte w Europie. W Polsce w cytowanych wyżej badaniach 38% firm deklarowało, że w 2003 roku skorzystało z usług agencji PR.

Znajomość dziedziny nie jest jeszcze w Polsce zadowalająca, stąd i korzystanie z narzędzi oferowanych przez agencje doradcze jest stosunkowo niewielkie. W związku z tym firmy, które funkcjonują na naszym rynku, muszą nie tylko sprostać wymaganiom klienta, ale również przekonać tych nieprzekonanych o konieczności takich działań, a przede wszystkim – muszą utrzymać się na rynku.

Nieustanna walka o klienta często przesłania podstawowe wartości – rzetelność, uczciwość, lojalność, prawdomówność. W agencjach PR może pojawić się problem sprzeczności interesów. W sytuacji kiedy istnieje ostra walka o klienta i stosunkowo niewiele firm decyduje się prowadzenie działań PR, realizacja przez jedną agencję dwóch różnych strategii realizowanych na życzenie firm konkurujących ze sobą na rynku może stanowić pokusę. Kolejnym trudnym problemem jest oferowanie usług, których realizacji agencje nie powinny się podejmować, np. oferując klientowi ściśle określoną liczbę publikacji w zaproponowanych czasopismach. Działania takie to nic innego jak pośrednictwo w zwykłych aktach korupcyjnych, ponieważ jedynie w ten sposób można zagwarantować emisję ściśle określonej informacji – płacąc dziennikarzom za umieszczenie informacji czy zdjęcia. Zdarza się, że przedsiębiorcy decydujący się na współpracę z agencją są przekonani, że na tym polega istota działań PR, bo przecież PR-owiec to ktoś, kto ma świetne kontakty z dziennikarzami.

Agencje PR, chcąc otrzymać zlecenie na prowadzenie działań PR od firm, muszą stawać do przetargów – tu niestety też może dojść do nadużyć, kopiowania pomysłów, korzystania z cudzych rozwiązań. Przejmowanie pracowników agencji – wraz z klientami – to też stały element rynku public relations.

Przypadek 6.5.

Specjalista PR firmy – usługi ubezpieczenia – wynajmuje małą, nieznaną agencję public relations. Proponuje zawarcie umowy o prowadzenie działań PR. Kontrakt opiewa na bardzo wysoką kwotę, a dotyczyć ma ściśle określonych działań, a mianowicie zbieranie i przekazywanie dziennikarzom – pod fałszywym

nazwiskiem lub nawet anonimowo – danych dyskredytujących konkurencję, a w razie ich braku – preparowanie takich danych.

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z najbardziej nagannych form tzw. public relations jest przyjmowanie zleceń na kreowanie i upublicznianie informacji stawiających w złym świetle firmę konkurencyjną do zleceniodawcy – jest to jedna z form tzw. czarnego PR.

Powyższe działania należą do bogatego arsenału działań etycznie nagannych i niezależnie od liczby ich gorących zwolenników, albo przynajmniej obrońców, którzy usiłują zawsze tłumaczyć takie zachowania dobrem firmy, wyższymi racjami, należy je jednoznacznie uznać za szkodliwe, łamiące zasadę wiarygodności, kładące się cieniem na profesję public relations.

6.2.4. Kodeksy zawodowej etyki public relations

Jeszcze do niedawna było naturalne używanie określenia etosu zawodowego – i nie był to ani slogan reklamowy, ani komunał. Etos zawodowy był powiązany ze szczególnie rozumianą rzetelnością zawodową – rzetelnością, która była nie tylko wysokiej jakości pracą, umiejętnością, szeroką wiedzą, lecz wyrażała się również w poszanowaniu i pielęgnowaniu pewnego, charakterystycznego dla danego zawodu systemu wartości.

Zasady etyczne, funkcjonujące normy postępowania i preferowany system wartości to nieodłączne elementy pracy każdego zawodu. Bardzo często zawody, dla których zaufanie społeczne oraz świadomość ważności podejmowanych działań ze względu na szeroko rozumiane dobro społeczne powodują, że przedstawiciele danego zawodu budują wokół swojej profesji nie tylko zestaw rytuałów, ceremoniałów mających utwierdzić adepta zawodu w wyjątkowości tej profesji, lecz tworzą w ten sposób pewną barierę, próg nie zawsze możliwy do przekroczenia dla każdego. Tak ma się rzecz z lekarzami, adwokatami. Środowisko PR-owców nie wytworzyło takich specyficznych „rytuałów” – nie ma przysięgi, ślubowania, elitarnych

stowarzyszeń, podejmowano natomiast wielokrotnie próby stworzenia ram rzetelności zawodowej, swoistych standardów zawodowych. Rolę takim ram, zestawu standardów etycznych, pełnią zazwyczaj kodeksy etyki zawodowej. Takie kodeksy mają szansę być rzeczywistym regulatorem zachowań w zawodzie, jeśli jest to nie tylko wyrazem dobrowolnie przyjętych przez środowisko ram, ale też ma swoje umocowanie w jakiejś formie samorządności – stowarzyszenia, izby.

W dziedzinie public relations takie uregulowania istnieją – o wymiarze międzynarodowym i krajowym.

Każdy dorosły człowiek posługuje się w swoich wyborach etycznych własnym systemem etycznym, a rolę strażnika tego systemu pełni sumienie. Sumienie jest więc takim rodzajem regulatora zachowań etycznych, lecz współcześnie często się sądzi, że jest to instancja zbyt słaba, aby można ją było traktować jako podstawowe odniesienie zachowań moralnych ludzi. Widać więc coraz częściej tęsknotę za uregulowaniem zachowań etycznych na wzór norm prawnych, których instytucjonalna kara, ocena i sam zapis normy stwarza złudne przekonanie, że dają wystarczającą gwarancję ich przestrzegania. Jeśli uregulujemy zachowania etyczne poprzez ustanowienie ram pożądanych zachowań, to czy otrzymamy pewność, że wykonawcy danego zawodu zaczną postępować wyłącznie w ramach tychże uregulowań? Rodzi się pytanie, czego tak naprawdę dotyczą i co mają ochronić te uregulowania?

Sam zakaz jest pustą formą, jeśli nie odwołuje się do uczuć wyższych, nie chroni materii międzyludzkich zachowań, a osoby, do których jest kierowany, nie mają w pełni ukształtowanego i spójnego systemu wartości. Kodeksy etyczne zawodowe mają być bowiem dopełnieniem własnego systemu wartości, nie mogą pełnić funkcji zastępczych. Nie można oczekiwać też po kodeksach nagłego uzdrowienia złej kondycji moralnej środowiska. Dość niebezpieczne – dla zasad etycznych, zasad demokracji i rzetelności zawodowej – jest przekonanie, że jedynie system dotkliwych kar za przekroczenie unormowań kodeksu może być skuteczną bronią w walce o poprawę kondycji moralnej wykonawców danego zawodu.

Public Relations Society of America ustanowiło w 2000 roku nowy kodeks etyczny, w którym zawarto sześć podstawowych wartości. Zgodne z nimi postępowanie zostało uznane za istotę prawości profesji PR. Do wartości tych zaliczono:

• bycie rzecznikiem interesu społecznego,
• uczciwość,
• profesjonalizm we wszelkich rodzajach działań PR, w budowaniu relacji i porozumienia między firmą i odbiorcami jej działań,
• niezależność i obiektywność,
• lojalność wobec tych, których się reprezentuje, jednocześnie mając na względzie interes społeczny,
• bezstronność, respektowanie wszystkich opinii w postępowaniu[21].

Podstawowe dokumenty – kodeksy dobrej praktyki zawodowej w public relations funkcjonujące w Europie – to przede wszystkim:
• Międzynarodowy Kodeks Public Relations, zwany potocznie ateńskim,
• Europejski Kodeks Postępowania Zawodowego Public Relations,
• Karta Rzymska (Karta zawodowa stowarzyszenia konsultantów Międzynarodowego Komitetu Public Relations),
• Deklaracja Międzynarodowego Stowarzyszenia Konsultantów ds. Komunikacji,
• Kodeks Etyki Polskiego Stowarzyszenia Public Relations,
• Kodeks Dobrych Praktyk Związku Firm Public Relations.

Każdy z tych dokumentów stara się pokazać działania, których PR-owiec powinien się wystrzegać, z racji ich dwuznaczności moralnej czy wręcz naganności. Analiza tych dokumentów dostarcza paru ciekawych wniosków:

1) większość kodeksów odwołuje się do Karty ONZ dotyczącej praw człowieka, a szczególnie zapisu o wolności wypowiedzi i prawie do informowania;

2) w każdym z wymienionych kodeksów znajduje się podobnie brzmiący zapis dotyczący zakazu reprezentowania sprzecznych lub konkurencyjnych interesów;

3) w każdym kodeksie jest zapis przestrzegający przed wykorzystywaniem lub posługiwaniem się nieprawdziwymi informacjami;

4) każdy z kodeksów pokazuje, że działania PR to działania mające przynieść korzyść nie tylko firmie, ale również społeczeństwu – działania zgodne z interesem publicznym;

5) kodeksy charakteryzuje wysoki poziom ogólności;

6) żaden z kodeksów nie stara się formułować szczegółowych zapisów w formie recept postępowania.

Kodeksy etyczne pełnią wiele różnorakich funkcji i jedynie jedną z nich jest unifikacja zachowań danej grupy zawodowej. Ważną funkcją jest uświadomienie czyhających pułapek zawodowych i przestroga przed stosowaniem łatwych, prostych rozwiązań w takich sytuacjach. Nie do przecenienia jest też funkcja edukacyjna kodeksów i coś, co można by nazwać funkcją scalającą środowisko. Na zjazdach i konferencjach, podczas których dochodzi już to do uchwalenia kodeksu, już to do jego nowelizacji, bardzo często w trakcie tych prac, dyskusji nad poszczególnymi zapisami środowisko osób zajmujących się profesjonalnie tą dziedziną poznaje się i konsoliduje. W środowisku specjalistów trudniej jest być anonimowym sprawcą nadużyć, ukryć fałsz, korupcję czy po prostu niewiedzę i brak profesjonalizmu.

Należy jednak pamiętać, że kodeksy etyczne zawodowe nigdy nie będą receptą na godziwe życie zawodowe ani lekarstwem na całe zło – mogą zaledwie – a może aż – pełnić rolę drogowskazu, podkreślmy raz jeszcze – „drogowskazu pomocniczego", funkcjonującego zawsze w parze, w korelacji z własnym systemem moralnym.

6.3. Odpowiedzialność społeczna firm – narzędzie public relations czy coś więcej[22]?

6.3.1. Istota i historia CSR – filantropia czy wspieranie społeczeństw?

Społeczna odpowiedzialność firm, jako specyficzny rodzaj odpowiedzialności, do jakiej poczuwają się firmy – czy raczej która została na nie nałożona – ma stosunkowo niedługą historię. Niewątpliwym prekursorem w tej materii był Andrew Carnegie, który w pracy *The Gospel of Wealth* przedstawił swój pogląd na problem administrowania bogactwem: „Bogactwo powinno być uważane jako święty depozyt, zarządzany przez posiadacza, do którego rąk spływa, ku najwyższemu dobru ludu"[23]. Bogactwo jest depozytem, jego posiadacz jest właściwie

depozytariuszem, który w umiejętny sposób powinien nim dysponować i zarządzać.

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa rozumiał Carnegie jako osobisty wkład właściciela przedsiębiorstwa w poprawę kondycji tego społeczeństwa, kierując się zasadą dobroczynności i zasadą powierniczości[24]. Carnegie swoimi działaniami zasłużył sobie na miano największego filantropa czasów nowożytnych – przeznaczył 3 biliony dolarów na realizację idei poprawy kondycji swojego społeczeństwa, fundując biblioteki, sale koncertowe czy sale uniwersyteckie.

Filantrop, czyli „ten, który kocha ludzi" – etymologicznie rzecz ujmując[25]. Czy zatem ideę społecznej odpowiedzialności firmy można utożsamić z filantropią? Czy działalność charytatywną przedsiębiorstwa można utożsamiać z filantropią?

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku powstało wiele dokumentów w ramach CSR *(corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność firm), które to dokumenty podkreślały ważność relacji łączących przedsiębiorstwo ze społeczeństwem, pokazywały synergiczną zależność między etyką, ekologią a ekonomią, formułowały podstawowe zasady funkcjonowania w społeczeństwie jako firma odpowiedzialna. Ważnymi elementami w rozwoju idei CSR były następujące wydarzenia i dokumenty:

1) idea zrównoważonego rozwoju *(sustainable development)*, czyli idea działań przedsiębiorstw w taki sposób, aby – realizując własne cele rozwojowe – nie ograniczać tym samym możliwości realizacji własnych celów przyszłym pokoleniom, została zaproponowana w 1983 roku przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych;

2) *Caux Round Table Principles for Business* z 1998 roku. Dokument – dosyć ogólnie – stawiał sobie za cel sformułowanie „zasad postępowania biznesu, akceptowalnych i honorowanych przez wszystkich"[26];

3) standard SA 8000 *(Social Accountability 8000)*, wprowadzony w 1998 roku, jest normą, która określa zasady – wymogi w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dane przedsiębiorstwo powinno spełniać, aby mogło zdobyć miano firmy społecznie odpowiedzialnej;

4) *Global Compact*, dokument, który przedstawił w 1999 roku na Światowym Forum ekonomicznym Kofi Annan – Sekretarz Generalny

Organizacji Narodów Zjednoczonych. Dokument ten odwołuje się do zasad zrównoważonego rozwoju;

5) *Green Paper on Corporate Social Responsibility*, ogłoszony w 2001 roku przez Komisję Europejską dokument określał społeczną odpowiedzialność firm jako działania dobrowolne, świadome i planowe, których celem jest nie tylko dążenie do coraz lepszych relacji z różnymi grupami interesariuszy, ale też działania na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego;

6) Strategia Lizbońska – w 2001 roku na szczycie w Lizbonie Rada Europy ogłosiła nową strategię rozwoju, w której podkreśla się m.in. wagę gospodarki opartej na wiedzy, realizującej zasady zrównoważonego rozwoju i respektującej reguły poszanowania środowiska naturalnego.

Wszystkie te działania wyraźnie sytuowały CSR w ramach strategii firmy, a dyskusja, jaka współcześnie toczy się wokół idei CSR, pokazuje, że jej korzeni można szukać w systemach filozoficznych Machiavellego, Hobbesa, Locke'a – w koncepcji dobra społecznego, które może być tworzone na mocy umowy społecznej. Kolejnym źródłem są teorie prawne, polityczne i geopolityczne[27].

Węższym rodzajem działalności – w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu – jest koncepcja Społecznego Zaangażowania Biznesu *(Corporate Community Involvement/Investment)*, która mówi o podejmowaniu przez firmę kwestii społecznych i udział w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Koncepcja CSR jest więc ideą wiążącą podmioty gospodarcze ze społeczeństwem szczególnym rodzajem powiązań – przedsiębiorstwa nie istnieją tylko po to, aby realizować i zaspokajać potrzeby konsumpcyjne członków społeczeństwa, lecz również po to, aby stabilizować lub inicjować przemiany społeczne. „Obywatelstwo biznesu to wkład przedsiębiorstw poprzez swoją działalność w społeczne inwestycje, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy społeczne" – tak definiuje tę działalność World Economic Forum[28].

6.3.2. Programy społecznej odpowiedzialności biznesu – element strategii firmy czy narzędzie public

relations?

Większość publikacji dotyczących korzeni CSR wskazuje na firmę Shell, która w latach osiemdziesiątych swoimi działaniami w Nigerii, na platformie wiertniczej Brent Spar, doprowadziła do destrukcji środowiska naturalnego, czyniąc tym samym szkodę społeczeństwu. Działania te zostały upublicznione przez Greenpeace, a zadziałały wtedy jak przysłowiowa kropla przelewająca czarę goryczy społeczeństwa. Późniejsze działania Shella miały na celu nie zadośćuczynienie, ale raczej przekonanie opinii publicznej, że Shell jest firmą troszczącą się o społeczeństwo i prowadzącą swoje działania w poszanowaniu środowiska naturalnego i godności ludzkiej. Za przykładem Shella poszły i inne firmy – dzisiaj o programach realizowanych w ramach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu nie tylko się dużo mówi i pisze, ale można skończyć stosowne szkolenie, kurs, na których można uzyskać wiedzę nie tylko o tym, czym jest CSR, ale jak konstruować strategie, wybierać pola działań pod kątem skuteczności i atrakcyjności medialnej.

Organizacje z sektora NGO *(Non-Governmental Organization)* nie dawały wiary obszernym raportom o działaniach firm społecznie odpowiedzialnych, nazywając je ironicznie *window dressing*, *greenwash*, *PR exercise*[29]. Podobnie zareagowali dziennikarze, przedstawiając w Davos, w grudniu 2004 roku, raport o CSR. Poprzedziła to publikacja w czerwcowym numerze „Independent” artykułu Andrew Pendletona *How to restrain the juggernauts of globalisation*[30]. W artykule tym autor przytacza przykłady działań daleko odbiegających od standardów odpowiedzialności, rzetelności i uczciwości, które to zachowania były udziałem firm szczycących się mianem firm społecznie odpowiedzialnych. Autor pisze wręcz o przepaści między korporacyjną retoryką a prawdziwym obliczem tych firm. Oznaczać to może, że koncepcje działań w ramach CSR były pomysłem PR-owców, którzy, traktując public relations jako działania wyłącznie mające na celu kreowanie wizerunku wszelkimi metodami bliższymi raczej propagandzie niż PR, używali też do tego celu programów CSR.

Budowanie opinii firmy jako odpowiedzialnej, świadomej, troszczącej się o dobra wspólne, działającej w poszanowaniu godności wszystkich

odbiorców jej działań, może stać się kapitałem na przyszłość. Stąd firmy chętnie uczestniczą we wspólnych przedsięwzięciach z władzami miasta, organizacjami pozarządowymi czy same inicjują różne działania na rzecz obywateli – niestety często pod warunkiem, że wydarzenie będzie się rozgrywało w świetle jupiterów, przy dużej reprezentacji dziennikarzy. Działania takie stają się wręcz patologiczne – zdarza się, że PR-owcy realizujący takie projekty są przekonani, że programy społecznej odpowiedzialności firm to nic innego, jak nowe, znakomite narzędzie PR.

6.3.3. Public relations dla CSR

Działania w ramach CSR bardzo szybko zostały zaakceptowane przez szerokie rzesze PR-owców, dla których realizacja zadań w ramach tych programów była jeszcze jedną sposobnością do kreowania pozytywnego wizerunku firmy. Peter Frankental w swoim artykule: *CSR jest wynalazkiem PR?*[31], pisze, że między innymi wskaźnikiem pokazującym, jaką prawdziwą wartość przedstawiają programy społecznej odpowiedzialności dla firm je realizujących, jest usytuowanie działu, który się tym zajmuje w strukturze firmy. Rzeczywiście, jeśli jest to dział związany z działem PR, to możemy przypuszczać, że firma traktuje te projekty instrumentalnie, dla doraźnych zysków czy nawet cynicznie traktując je jako zasłonę dymną dla innych działań. Takie usytuowanie może wynikać z wąsko rozumianej funkcji public relations – jako właśnie działań mających na celu poprawę wizerunku czy czynienie rozgłosu medialnego w przekonaniu, że pojawianie się przedsiębiorstwa w mediach spowoduje trwałe zmiany nastawienia, postaw grup otoczenia – uznanie, szacunek, akceptację wszelkich działań. Niepowodzenia programów CSR – czy raczej ich negatywna ocena przez społeczeństwo – mogą wynikać z traktowania działań PR wyłącznie w kategoriach narzędzia w realizacji krótkoterminowych wskaźników finansowych i partykularnych celów przedsiębiorstwa – narzędzia, które może być wykorzystywane wyłącznie jako element poprawy wizerunku, a nie jako trwały element w procesie budowania relacji z otoczeniem.

Jeśli podejmowane inicjatywy CSR – czy na rzecz społeczeństwa, w którym firma funkcjonuje, czy na rzecz środowiska naturalnego –

wynikają z takiej definicji public relations, jaką zaproponował William G. Nickels: „public relations to funkcja zarządzania, która ma za zadanie ocenę nastawienia społecznego oraz znalezienie najbardziej prospołecznej polityki postępowania”[32], to rzeczywiście można uznać CSR za wynalazek public relations – i tak konkluduje swój artykuł Peter Frankental: „jeżeli obejmuje wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, jeżeli jest umacniane przez zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jeżeli to jest nagradzane przez rynki finansowe, jeżeli ma związek z celami socjalnymi i ekologicznymi, jeżeli realizacja jest weryfikowana, jeżeli jest poddane publicznej ocenie, jeżeli jest na to powszechna zgoda w przedsiębiorstwie i jeżeli jest to osadzone w organizacji poziomo i pionowo”[33].

Działania w ramach społecznej odpowiedzialności firm, aby były rzeczywistym wpływem na kondycję społeczeństwa, muszą wpływać na sposób zarządzania firmą, angażować pracowników, ale też muszą być akceptowane przez społeczeństwo i niejako przez nie wymuszane.

Poziom wiedzy polskiego społeczeństwa o obowiązkach firm wobec społeczeństwa i zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw został zbadany przez Fundację Komunikacji Społecznej w 2004 roku. Połowa respondentów na pytanie, czym jest społeczna odpowiedzialność firm, odpowiedziała, że działalność taka to: „osiągać zyski, płacić podatki i dawać zatrudnienie zgodnie z obowiązującym prawem”[34]. Odpowiedź ta pokazuje wyraźnie, że przedsiębiorstwo nie jest traktowane przez ankietowanych jako integralna część systemu społecznego, lecz jako element będący niejako obok społeczeństwa.

W Polsce istnieje głębokie przekonanie – uwarunkowane historycznie – o sprzecznych interesach społeczeństwa i firm, pracodawców i pracowników, nabywców i wytwórców dóbr, stąd rzeczywiście wszelkie działania instytucji, firm czy osób dla tzw. dobra społecznego przyjmowane są nieufnie. W ostatnich latach idea społecznej odpowiedzialności firm była w Polsce dość dobrze rozpropagowana, m.in. poprzez działania wielu instytucji i fundacji, takich jak Akademia Rozwoju Filantropii, Bank Światowy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, poprzez np. organizowanie konkursów na Dobroczyńcę Roku, tworzenie raportów na podstawie badań ankietowych i dokonań firm oraz poświęconych temu publikacji.

Realizacja różnorodnych projektów w ramach Społecznej Odpowiedzialności Firm może być jednocześnie propagowaniem zachowań

odpowiedzialnych, etycznych, krzewieniem idei społeczeństwa obywatelskiego – a w tych działaniach można skorzystać z możliwości, jakie oferuje public relations. Można więc powiedzieć, że powodzenie projektów CSR – od momentu powstania idei poprzez konstrukcję strategii, upowszechnienie wiedzy o nich, rozpropagowanie idei i pozyskanie sojuszników do realizacji projektu wymaga na każdym etapie działań public relations. Pytanie: „Czy CSR jest wynalazkiem PR?", należy zastąpić pytaniem: „Czy realizacja projektów CSR jest możliwa bez działań PR?".

6.3.4. Odpowiedzialność firmy, branży i odpowiedzialność osoby – zamiast zakończenia

„Wina i odpowiedzialność są zawsze indywidualne", a „odpowiedzialność jest pewnym racjonalnym konstruktem wprowadzonym do życia społecznego po to, by moralne właściwości ulotnych ludzkich zachowań można było utrwalić, osądzić i obłożyć odpowiednimi sankcjami"[35]. Jeśli mówimy o odpowiedzialności firm, pamiętajmy, że o odpowiedzialności moralnej możemy mówić wyłącznie w przypadku pojedynczych ludzi.

Przedsiębiorstwo (organizacja) nie jest podmiotem działań etycznych – to ludzie nią zarządzający i zatrudnieni w niej podejmują decyzje, które mogą być oceniane jako dobre lub złe, etyczne lub nieetyczne. Oceniamy przedsiębiorstwa, piętnujemy niektóre ich zachowania na rynku, nagradzamy za wyjątkowość dokonań. Pamiętajmy, że za tymi działaniami stoją ludzie – to oni podejmują decyzje i są za nie odpowiedzialni. Jeśli mówimy o nagannych praktykach public relations, to pamiętajmy również, że pomysły tych działań i ich wykonanie są dziełem specjalistów public relations – konkretnych ludzi, którzy kierowali się w swoich wyborach swoim systemem wartości, i to wyłącznie o nich możemy formułować opinię, że postępują nieetycznie lub zgodnie z zasadami i wartościami. To nie branża jest zakłamana, skorumpowana czy sprzedajna, tak jak do istoty public relations nie należy manipulatorstwo, cynizm i blichtr.

Na dobrą opinię o public relations muszą zapracować tysiące specjalistów PR – i nie tylko efektownymi *eventami* czy skutecznymi

strategiami, lecz przede wszystkim.

Pytania

1. Jakimi wartościami etycznymi powinni kierować się w swoich działaniach specjaliści PR?
2. Na czym polegają – według Larisy Grunig – podobieństwa między kobiecym systemem wartości a etyczną, efektywną praktyką public relations?
3. Wymień kodeksy etyki zawodowej public relations.
4. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu a działania public relations.

Literatura

Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999.

Davis A., *Wszystko, co powinieneś wiedzieć o PR*, Wyd. Rebis, Poznań 2005.

Ewen S., *PR! A Social History of Spin*, Basic Books, New York 1996.

Hołówka J., *Etyka w działaniu*, Prószyński i Ska, Warszawa 2001.

Parsons P.J., *Ethics in Public Relations*, Kogan Page Limited, London 2004.

Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004.

Adresy internetowe:

http://www.fks.dobrestrony.pl z 15 czerwca 2006 r.

http://www.fob.org.pl

[1] „Postawę moralną człowieka rozpoznajemy w różnych okolicznościach. Pewne sytuacje szczególnie wyraźnie ujawniają, jakie ktoś ceni wartości, jakich przestrzega zasad i do czego potrafi się zobowiązać” (J. Hołówka, *Etyka w działaniu*, Prószyński i Ska, Warszawa 2001, s. 11).

[2] V.J. Bourke, *Historia etyki*, Krupski i Ska [Warszawa] 1994, wstęp.

[3] W. Witwicki, *Pogadanki obyczajowe*, Warszawa 1960, s. 47.

[4] J. Hołówka, *op.cit*., s. 77.

[5] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 47.

[6] A. Davis, *Wszystko, co powinieneś wiedzieć o PR*, Wyd. Rebis, Poznań 2005, s. 51.

[7] F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

[8] „Public relations has also acted as a moral agent in society: breaking down barriers, offering opportunities for and facilitating mediation between conflicting interests” – T. Marshall, *Ethics – Who needs them?*, „Journal of Communication Management” 2002, vol. 7, nr 2, s. 107-111.

[9] R. Chun, *Innovations and Reputation: An Ethical Character Perspective*, „Creativity and Innovation Management” 2006, vol. 15, nr 1.

[10] L.A. Grunig, *Feminist Values in Public Relations*, „Journal of Public Relations Research” 2000, vol. 12, nr 1.

[11] A. Davis, *op.cit*., s. 33.

[12] F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 177.

[13] A. Green, *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004, s. 208.

[14] Problem ten poruszał parokrotnie Piotr Czarnowski, m.in. *Za ten tytuł nikt nie dał ani grosza*, „Puls Biznesu” nr 88 (1584); *Porozmawiajmy o nagich faktach*, „Gazeta Wyborcza”, 24 maja 2004 r.

[15] R. Zawadzka, *Kup pan chociaż logo*, „Marketing Serwis”, styczeń 2001.

[16] *Korupcja mediów*, „Gazeta Wyborcza”, 31 marca 2000 r.

[17] „W naszej epoce, kiedy ludzie skłonni są bardziej niż kiedykolwiek mylić mądrość z wiedzą, a wiedzę z informacją i usiłują rozwiązać problemy życiowe w terminach techniki, rodzi się nowa odmiana prowincjonalizmu, która zapewne prosi się o inną nazwę. Jest to prowincjonalizm nie przestrzeni, ale czasu; dla niego historia to jedynie kronika ludzkich wynalazków, które odsłużyły i zostały wyrzucone na śmietnik; dla niego świat jest wyłącznie własnością żyjących, w której umarli nie mają żadnego udziału. Tego rodzaju prowincjonalizm niesie ze sobą tę groźbę, że my wszyscy, wszystkie ludy planety, możemy stać się prowincjonalni, a ci, którym się to nie podoba, mogą zostać tylko pustelnikami” – Thomas Stearns Eliot wygłosił to przemówienie jako prezes Towarzystwa Wergiliuszowskiego w Londynie *(Kto to jest klasyk i inne eseje*, Znak, Kraków 1998).

[18] A tak na marginesie – jaka jest przyczyna takiej kondycji firm w Polsce, o której często mówią pracownicy firm międzynarodowych, że horror złego ich traktowania, wyzysku i bezwzględności zaczął się wraz z odejściem kadry zagranicznej i przejęciem dowodzenia przez rodzimych menedżerów?

[19] G. Soros, *Na huśtawce*, „Gazeta Wyborcza”, 16-17 stycznia 1999 r.
[20] PJ. Parsons, *Ethics in Public Relations*, Kogan Page Limited, London 2004, s. 8.
[21] F.P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004, s. 133.
[22] „Obłuda jest hołdem, jaki występek oddaje cnocie” (La Rochefoucauld, *Maksymy i rozważania moralne*, PIW, Warszawa 1977, s. 62).
[23] A. Carnegie, *Państwo interesu*, przełożył S. Barszczewski, Warszawa, nakład: Gebethner i Wolff, Kraków: Gebethner i Ska, 1904.
[24] Za: M. Heald w: M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 15.
[25] Z greki *phileó* + *antrhopos*.
[26] B. Rok (red.), *Więcej niż zysk*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 173.
[27] N. Capaldi, *Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*, „International Journal of Social Economics” 2005, vol. 32, nr 5.
[28] http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative z grudnia 2005 r.
[29] P. Frankental, *Corporate Social Responsibility a PR Invention?*, „Corporate Communications. An International Journal” 2001, vol. 6, nr 1.
[30] http://comment.independent.co.uk/podium/story.jsp?story=529911 z grudnia 2005 r.
[31] P. Frankental, *op.cit*.
[32] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 23.
[33] P. Frankental, *op.cit*.
[33] http://www.fks.dobrestrony.pl/raporty/Raport-CSR.pdf z 15 czerwca 2006 r.
[35] J. Hołówka, *op.cit*., s. 366.

CZĘŚĆ II

Public relations w komunikacji marketingowej

Rozdział 7

Zintegrowane komunikowanie marketingowe

Aneta Szymańska

Koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej • **R**ola public relations w zintegrowanym komunikowaniu marketingowym • **Z**integrowana komunikacja marketingowa XXI wieku

7.1. Koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej

7.1.1. System komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa

Jesteśmy zaskakiwani coraz bardziej wyrafinowanymi technikami komunikacji. Rozwój form komunikacji marketingowej obejmuje zarówno zmiany w ramach jej konkretnego rodzaju, jak i relacje między stosowanymi narzędziami. Dobór odpowiednich środków komunikacji oraz ich zintegrowanie są warunkiem sukcesu rynkowego. Jednakże zarządzanie dialogiem firmy z otoczeniem obejmuje nie tylko przekazywanie grupom odbiorców informacji o firmie i jej produktach w celu nakłonienia do zakupu, przywiązania do marki czy zbudowania pozytywnych relacji, ale też pozyskiwanie wiedzy o odbiorcach, aby ich lepiej zrozumieć i efektywniej na nich oddziaływać.

Tabela 7.1. Charakterystyka poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej

	Reklama	**Promocja sprzedaży**	**Sprzedaż osobista**	**Public relations**
Rodzaj komunikacji	Pośrednia i nieosobista	Zwykle pośrednia i nieosobista	Bezpośrednia i osobista	Zwykle pośrednia i nieosobista
Kontrola nad komunikacją	Niewielka	Średnia lub niewielka	Duża	Średnia lub niewielka

Ilość sprzężenia zwrotnego	Niewielka	Niewielka lub średnia	Duża	Niewielka lub średnia
Szybkość sprzężenia zwrotnego	Opóźnione	Zróżnicowane	Natychmiastowe	Opóźnione
Kierunek przepływu informacji	Jednokierunkowa	Przeważnie jednokierunkowa	Dwukierunkowa	Jedno-lub dwukierunkowa
Kontrola zawartości przekazu	Duża	Duża	Duża	Niewielka lub umiarkowana
Identyfikacja nadawcy	Tak	Tak	Tak	Przeważnie nie
Szybkość docierania do szerokiej publiczności	Duża	Duża	Mala	Zwykle duża
Elastyczność przekazu	Taki sam do wszystkich odbiorców	Taki sam do zróżnicowanych grup odbiorców	Dostosowany do potencjalnego klienta	Dostosowany do różnych grup odbiorców

Źródło: na podstawie Ch.W. Lamb, jr., J.F. Hair, jr., C. McDaniel, *Marketing*, South-Western College Publishing – International Thompson Company, Cincinnati, Ohio, 1998, s. 470.

W tym kontekście komunikacja marketingowa może być zdefiniowana jako zbiór informacji wysyłanych przez organizację z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, ale też innych podmiotów otoczenia marketingowego (dostawców, dealerów, konkurentów, mediów, społeczności lokalnej itp.), oraz zbiór sygnałów, które firma odbiera z rynku (informacje dotyczące potrzeb, preferencji, trendów, tendencji rozwojowych itp.)[1]. System komunikacji marketingowej natomiast to zbiór osób, urządzeń i procedur służących do wymiany informacji dotyczących przedsiębiorstwa i jego oferty. Działanie tego systemu powinno przyczyniać się do realizacji podstawowych celów organizacji. Polega ono na dwustronnym przepływie informacji: od organizacji do otoczenia, i z powrotem – w postaci informacji zwrotnej pozyskiwanej w celu oceny skuteczności działań oraz lepszego ich dopasowywania do wymogów grup docelowych[2].

Zadaniem komunikacji marketingowej jest nawiązywanie i utrzymywanie partnerskich stosunków z różnymi uczestnikami rynku. Komunikacja powinna wynikać ze strategii marketingowej firmy i być jej podporządkowana. Musi ona odzwierciedlać kulturę i styl firmowy poprzez przekazywanie cech i wartości, które zostały przyjęte jako specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Komunikowanie się w marketingu obejmuje wszelkie przejawy kontaktu przedsiębiorstwa z różnymi grupami otoczenia rynkowego, a więc komunikację formalną i nieformalną (również wewnętrzną).

Nowoczesne przedsiębiorstwa mają do dyspozycji różne platformy komunikacyjne, co daje im szanse na pełniejsze, a tym samym bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych instrumentów komunikacji marketingowej (tab. 7.1). Dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii komunikacja z otoczeniem może odbywać się za pośrednictwem mediów tradycyjnych (takich jak prasa, radio, telewizja, billboardy), jak również za pomocą tzw. nowych mediów typu *online* (np. Internet, telefonia cyfrowa) lub *off-line* (np. gry komputerowe, CD-ROM-y).

W dobie świadomego budowania pozytywnych relacji z otoczeniem komunikacja marketingowa wykracza jednak poza stosowanie wymienionych narzędzi komunikowania. Stylistyka i cena produktu, kolor i kształt opakowania, zachowanie i ubiór sprzedawcy, wystrój i położenie sklepu, papeteria firmowa i logo, kultura organizacyjna i atmosfera panująca w firmie – wszystko to komunikuje coś otoczeniu. Każdy kontakt z firmą czy marką dostarcza wrażenia, które może wzmocnić lub osłabić postrzeganie jej wizerunku przez poszczególne grupy publiczności. Cały marketing-mix musi być zintegrowany, aby zapewnić spójny przekaz komunikacyjny i strategiczne pozycjonowanie przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku[3].

7.1.2. Ewolucja i charakterystyka koncepcji zintegrowanej komunikacji

W dzisiejszych czasach, w celu zwiększenia efektywności przekazu komunikacyjnego, coraz więcej przedsiębiorstw stosuje koncepcję zintegrowanego marketingowego procesu komunikacji *(Integrated Marketing Communications* – IMC), która uznaje wartość dodaną planu całościowego, oceniając strategiczną rolę różnych dyscyplin komunikacji i łącząc je, aby osiągnąć jasność, spójność i maksymalny efekt poprzez pełną integrację wyraźnych komunikatów[4]. Koncepcja ta polega na koordynowaniu różnych elementów promocyjnych i innych działań marketingowych, za pomocą których firma komunikuje się z otoczeniem, w celu wygenerowania wyrazistego, koherentnego i przykuwającego uwagę przekazu komunikacyjnego dotyczącego organizacji i jej produktów.

Już w latach osiemdziesiątych minionego stulecia wiele przedsiębiorstw zauważyło potrzebę strategicznej integracji stosowanych przez nie narzędzi promocyjnych. Praktycy marketingu coraz częściej zwracali się do swoich agencji reklamowych z postulatem wykorzystania mieszanki narzędzi promocyjnych, a nie samej reklamy w mediach. Wiele światowych agencji odpowiedziało na to wezwanie, wykupując agencje PR, promocji czy marketingu bezpośredniego i nazwało się agencjami IMC – oferującymi zakupy w jednym miejscu, zaspokajające wszystkie potrzeby ich klientów.

Przemysł reklamowy szybko zorientował się, iż zintegrowane komunikowanie to nie jest tylko przejściowa moda. Pojawiły się nowe określenia dla koncepcji integracji,

takie jak „nowa reklama”, „reżyserowanie komunikacji” czy „jednolita komunikacja”. W miarę rozwoju tej koncepcji coraz więcej firm przyjmowało jej szerszą perspektywę. Okazało się, że zintegrowana komunikacja marketingowa (ZKM) pomaga przedsiębiorstwom identyfikować najodpowiedniejsze i najefektywniejsze metody kontaktowania się nie tylko z klientami, ale też z innymi grupami otoczenia, takimi jak pracownicy, dostawcy, inwestorzy, media czy ogólna publiczność[5].

Konieczność zintegrowania działań komunikacyjnych przedsiębiorstw wynikała często z ich powtarzalności w poszczególnych działach. Dział sprzedaży planował działalność promocyjną i zarządzał nią niezależnie od działu reklamy i działu PR, przy czym niektóre zadania zlecane były na zewnątrz. W efekcie prowadziło to do niespójności, braku przejrzystości działań, a także częstego ich powielania, co wiązało się z nadmiernymi i nieuzasadnionymi wydatkami finansowymi. Brak wewnętrznej integracji działań w systemie komunikacji wpływał na zniekształcenie wizerunku przedsiębiorstwa. Rozwiązaniem tych problemów dla wielu firm stało się właśnie zastosowanie koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej[6].

Ruch w kierunku zintegrowanego komunikowania został określony jako jedno z najbardziej znaczących wydarzeń w marketingu lat dziewięćdziesiątych. Praktycy marketingu szybko zrozumieli, że poprzez strategiczną integrację różnych funkcji komunikacyjnych firmy mogą uniknąć dublowania się wysyłanych komunikatów, wykorzystać efekt synergii poszczególnych narzędzi i tworzyć bardziej efektywne i skuteczne programy komunikacji marketingowej. Jak twierdzili zwolennicy tej koncepcji, reprezentuje ona najbardziej logiczne podejście do zarządzania strategią komunikacji, a zarazem jest jedną z najprostszych metod maksymalizacji zwrotu z inwestycji w działalność promocyjną. Ponadto koncepcja ta odzwierciedla sposób, w jaki publiczność doświadcza komunikacji – jako przepływ informacji z nierozróżnialnych źródeł.

Koncepcja zintegrowanego komunikowania marketingowego rozpowszechniła się tak szeroko w wyniku zmian w sposobie promowania produktów i usług na rynku. Głównym powodem rosnącego znaczenia tej koncepcji jest trwająca rewolucja, która zmienia oblicze marketingu, zasady jego stosowania oraz rolę tradycyjnej agencji reklamowej. Podstawowe cechy tej marketingowej rewolucji to:

- przesunięcie wydatków z reklamy masowej na inne środki promocji, zwłaszcza promocję sprzedaży zorientowaną na konsumenta (tradycyjna reklama stała się zbyt kosztowna i mało efektywna),
- fragmentaryzacja rynku mediów (mniejsze znaczenie takich mediów jak telewizja kablowa, a rosnąca rola poczty bezpośredniej czy sponsoringu wydarzeń),
- zmiana w układzie sil rynkowych (przesunięcie środka ciężkości od producentów w stronę detalistów spowodowane konsolidacją w przemyśle detalicznym oraz możliwością wykorzystania prostych narzędzi pomiaru efektywności, np. skanera kodów kreskowych w przypadku promocji sprzedaży),

• szybki rozwój marketingu baz danych (wykorzystywanie danych dotyczących klientów w celu precyzyjnego dotarcia do nich za pomocą takich metod jak telemarketing czy reklama bezpośrednia),

• zmiany w sposobach zakupu mediów (wiele firm zleca zakup mediów wewnętrznej jednostce; od agencji reklamowych żąda się zredukowania opłat i większej odpowiedzialności)[7].

Tabela 7.2. Czynniki sprzyjające rozwojowi zintegrowanej komunikacji

Rynek klientów indywidualnych	Rynek dostawców
• Przeładowanie informacyjne spowodowane stale rosnącą liczbą komunikatów komercyjnych • Irytacja z powodu reklam zamieszczanych w środkach masowego przekazu • Rozdrobnienie mediów • Coraz większa liczba produktów podobnych do siebie (niewielkie różnice między markami) • Złożoność rynku produktów szybko zbywalnych (FMCG*) powodująca zacieranie się wizerunku dostawców z powodu rosnącego dystansu między nimi a konsumentami • Zwiększenie zainteresowania mediów działalnością prospołeczną firm (wzrost znaczenia reputacji jako kryterium oceny działalności)	• Zmiany w strukturze firm oraz ich otoczeniu spowodowane występowaniem licznych fuzji i przejęć • Zainteresowanie kierownictwa krótkoterminowymi i miernymi wynikami przedsięwzięć • Rosnąca świadomość strategicznej roli komunikacji • Przywiązywanie większej wagi do efektywnej komunikacji wewnętrznej • Dążenie do przebicia się przez szum informacyjny za pomocą wyrazistego przekazu komunikacyjnego

** Fast Moving Consumer Goods.*

Źródło: na podstawie J. Blythe, *Marketing Communications*, Pearson Education Limited, Harlow, England 2000, s. 45.

Konieczność posługiwania się spójnym pakietem komunikacyjnym, a nie pojedynczymi instrumentami, pojawiła się pod wpływem różnorodnych czynników dotyczących zmian zarówno na rynku klientów indywidualnych, jak i na rynku dostawców (tab. 7.2).

Według koncepcji ZKM komunikację traktuje się jako całość, a nie zbiór niezależnych dyscyplin czy instrumentów oddziaływania. Poszczególne jej elementy muszą być ze sobą skoordynowane pod względem formalnym, treściowym i czasowym. Zintegrowana komunikacja obejmuje:

• integrację działań marketingowych, których celem jest poszukiwanie, zdobywanie i obsługa klienta,

• integrację wszystkich elementów komunikacji i skoordynowanie poszczególnych działań promocyjnych,

• integrację funkcjonalną i strukturalną (działów i stanowisk) w celu realizacji strategii komunikacji,

• integrację wysiłków rynkowych prowadzonych w celu budowania wizerunku marki,

• integrację badań marketingowych prowadzonych w celu poznania preferencji, postaw i zachowań odbiorców działań komunikacyjnych.

Oznacza to z jednej strony kompleksowe komunikowanie otoczeniu rynkowemu wszelkich wartości firmy (mocnych stron, przewag konkurencyjnych, wyróżniających kompetencji) oraz elementów jej tożsamości poprzez zastosowanie skoordynowanych działań marketingowych, a z drugiej partnerskie reagowanie na informacje płynące z tego otoczenia[8].

Istotę zintegrowanego komunikowania marketingowego cechują:

• jasno określone cele komunikacji marketingowej, które są zgodne z innymi celami organizacyjnymi,

• zaplanowane podejście, które obejmuje pełny zakres działań komunikacji marketingowej, prowadzonych w sposób synergistyczny i konsekwentny,

• zakres docelowych grup publiczności nieograniczony tylko do klientów lub potencjalnych klientów, ale obejmujący wszystkie wybrane grupy docelowe,

• zarządzanie wszystkimi formami kontaktów, które mogą tworzyć bazę systemu komunikacji marketingowej, zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacją a jej grupami publiczności,

• efektywne zarządzanie i integracja wszystkich działań komunikacyjnych, a także zaangażowanych w nie osób,

• uwzględnienie wszystkich działań komunikacji marketingowej, zarówno dotyczących produktów (marek), jak i korporacyjnych,

• zakres narzędzi komunikacyjnych obejmujący wszystkie dostępne elementy mixu promocyjnego, zarówno komunikacji bezpośredniej, jak i pośredniej,

• zakres komunikatów obejmujący korporacyjne i produktowe przekazy wywodzące się z jednej spójnej strategii i tak skonstruowane, aby działały na swoją wzajemną korzyść i minimalizowały inkoherencję,

• zasięg mediów obejmujący wszelkie środki przekazu nadające się do transmisji przekazów komunikacji marketingowej (nie tylko mass media),

• tworzenie programu zintegrowanej komunikacji na podstawie badań rynkowych i marketingowych oraz aktualizowanych na bieżąco baz danych o grupach publiczności i wszystkich zmiennych mających istotny wpływ na kształt procesu komunikacji marketingowej[9].

ZKM działa na zasadzie synergii – kiedy wszystkie wysyłane komunikaty dotyczące produktów lub firmy są strategicznie skoordynowane, osiągnięty rezultat jest większy niż w przypadku stosowania poszczególnych narzędzi niezależnie od siebie, kiedy to dla każdego z nich trzeba stworzyć budżet i odpowiednie środki na jego realizację, a przy tym istnieje niebezpieczeństwo, że oddzielne przekazy komunikacyjne okażą się sprzeczne. Konsekwencją braku integracji może być zjawisko tzw. negatywnej synergii czy dysfunkcji – uzyskanie efektów odwrotnych do zamierzonych.

Wykorzystując koncepcję zintegrowanej komunikacji marketingowej, przedsiębiorstwo niejako wychodzi naprzeciw potrzebom odbiorców, którzy znacznie

lepiej reagują na nietypowe formy przekazów promocyjnych. W ten sposób zostaje zredukowane natężenie prostych przekazów reklamowych, przez wielu odbiorców postrzeganych jako drażniące i nieobiektywne. W zamian wykorzystuje się szerzej public relations, które sprawia wrażenie narzędzia bardziej obiektywnego i subtelnego niż reklama.

Zasadniczą cechą zintegrowanych działań komunikacyjnych jest uznanie, że to nabywca i jego potrzeby są punktem wyjścia do prowadzenia działań rynkowych. Podstawą planowania działań komunikacyjnych staje się rynek docelowy, a rola badań marketingowych jest kluczowa w tworzeniu i uzupełnianiu baz danych interesariuszy. Dzięki lepszemu poznaniu potrzeb odbiorców możliwe jest dokładniejsze dostosowanie przekazów i instrumentów komunikacyjnych do poszczególnych segmentów rynku. Tak pojmowaną komunikację określa się jako *outside in*, w przeciwieństwie do tradycyjnej formy komunikacji określanej jako *inside out.*

ZKM opiera się na koncepcji marketingu relacyjnego, bazującej na budowaniu i rozwijaniu długoterminowych, interaktywnych, trwałych więzi z klientami i innymi uczestnikami rynku. Firmy, które wykorzystują zintegrowaną komunikację, dostrzegają konieczność pozyskiwania przyzwolenia konsumenta na prowadzenie działań promocyjnych i doceniają rosnącą rolę marketingu baz danych. Zdają sobie też sprawę z potrzeby monitorowania rynku w celu uzyskiwania sprzężenia zwrotnego, pozwalającego na dwustronną komunikację, a właściwie dialog z otoczeniem. Nie wahają się przy tym wykorzystywać do tego celu nowych, dynamicznych i interaktywnych form przekazu.

Zintegrowana komunikacja jest zorientowana na tworzenie i ciągle pobudzanie interakcji między uczestnikami procesu. Interakcje te, stanowiące jedną z podstaw systemu zintegrowanej komunikacji, są bardzo szerokie i niemal natychmiastowe. W miarę wzrostu stopnia integracji działań w systemie komunikacji zwiększa się szybkość interakcji. Ta interaktywność pozwala firmie na zwiększenie efektywności działań, z tego też względu nakłady na działania komunikacyjne traktowane są nie jako koszt, ale jako inwestycja.

Inną ważną cechą typową dla komunikacji zintegrowanej jest swoista despecjalizacja, polegająca na ograniczeniu specjalizacji w poszczególnych działach odpowiedzialnych za komunikację. Jedynie współpraca i koordynacja ich działalności pozwala na pełną integrację działań komunikacyjnych. Biorąc pod uwagę aspekty organizacyjne, z wprowadzeniem zintegrowanej komunikacji wiąże się redukcja hierarchii wynikających ze struktury organizacyjnej, których występowanie mogłoby uniemożliwić integrację systemu komunikacji[10].

7.1.3. Warunki integracji systemu komunikacji marketingowej

Głównym celem działań w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej jest zaprezentowanie jednolitego wizerunku przedsiębiorstwa i jego produktów (usług) w otoczeniu. Aby zbudować i efektywnie wykorzystywać zintegrowany system komunikacji w przedsiębiorstwie, muszą być spełnione określone warunki natury organizacyjnej, strukturalnej i decyzyjnej. Są to:

- zaistnienie faktycznej potrzeby stworzenia zintegrowanego systemu komunikacji,
- uznanie konieczności wprowadzenia integracji działań w systemie komunikacji przez kierownictwo przedsiębiorstwa,
- aktywny udział zarządu w opracowaniu koncepcji zintegrowanego systemu komunikacji oraz akceptacja i realizacja w praktyce przyjętych założeń,
- powołanie formalnego stanowiska w strukturze organizacyjnej do koordynowania i integrowania wszystkich działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa,
- jednoznaczne określenie zakresu odpowiedzialności oraz uprawnień decyzyjnych i wykonawczych w odniesieniu do działań komunikacyjnych,
- ograniczenie specjalizacji w pracach z zakresu komunikacji do możliwie najniższego poziomu w celu umożliwienia integracji tych działań,
- sformalizowanie procesów decyzyjnych podejmowanych przez poszczególne działy przedsiębiorstwa zajmujące się komunikacją,
- utworzenie wspólnego (dla różnych działów prowadzących działania komunikacyjne) zespołu ds. realizacji projektu lub wprowadzenie innej formy współpracy między działami przedsiębiorstwa.

W praktyce tworzenie systemu zintegrowanej komunikacji zależy jednak od wielu rozmaitych czynników, takich jak wielkość i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, znaczenie marketingu i promocji w przedsiębiorstwie, rodzaj prowadzonych działań z zakresu komunikacji, różnorodność produktów, stopień dywersyfikacji i internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

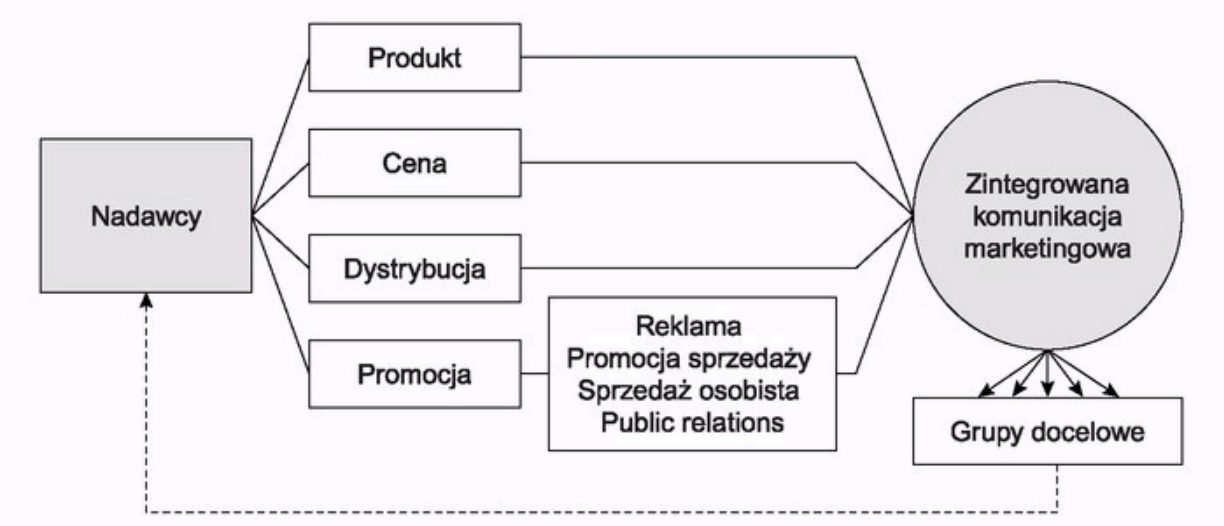
Wybór określonych rozwiązań organizacyjnych nie jest rzeczą łatwą, podobnie jak samo planowanie i stosowanie zintegrowanej komunikacji. Choć nie ma w tym przypadku uniwersalnych rozwiązań, to – kierując się kryterium wielkości przedsiębiorstwa – można w małych przedsiębiorstwach zlecić integrację komunikacji działowi marke tingu. W dużych koncernach natomiast należałoby wdrożyć odpowiednie rozwiązania instytucjonalne – powołanie stanowiska lub zespołu ludzi (np. komitetu, komisji, zespołu ds. projektu) odpowiedzialnych za integrację działań komunikacyjnych. W przypadku tworzenia zespołów zajmujących się zintegrowaną komunikacją ważne jest, aby znalazły się w nich osoby reprezentujące wszystkie działy w przedsiębiorstwie związane z promocją, a także przedstawiciele kierownictwa i innych kluczowych działów[11].

Niezależnie od przyjętego rozwiązania organizacyjnego jest istotne, aby osoby lub działy odpowiedzialne za zintegrowaną komunikację przyjęły na siebie obowiązek planowania, wdrażania, koordynowania i kontroli (w tym kompleksowej oceny efektywności) działań z zakresu zintegrowanej komunikacji. Ich podstawowym obowiązkiem powinno być uświadomienie pracownikom konieczności integracji, a także stworzenie spójnej strategii komunikacyjnej dla przedsiębiorstwa na podstawie procesu pozycjonowania.

Niezbędne jest wprowadzenie ujednoliconych formalnych zasad tworzenia systemu zintegrowanej komunikacji, zdefiniowanie wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi instrumentami komunikacji oraz stale monitorowanie spójności przekazu i realizacji przyjętej strategii. Do zadań jednostek zajmujących się integracją komunikacji powinno również należeć prowadzenie badań marketingowych oraz tworzenie baz danych klientów i innych grup publiczności.

Istotnym zaleceniem w procesie tworzenia systemu komunikacji zintegrowanej jest stopniowe wdrażanie tej koncepcji, najlepiej umiarkowanymi etapami. Zbyt gwałtowne wprowadzanie zmian może bowiem doprowadzić do powstania wielu konfliktów i nieporozumień, co w rezultacie może przynieść efekty przeciwne do zamierzonych.

Koncepcję zintegrowanej komunikacji marketingowej należy rozpatrywać nie tylko w ramach działalności promocyjnej organizacji. Tak naprawdę konieczne jest nie tylko zintegrowanie poszczególnych elementów *promotion-mix*, ale też zintegrowanie promocji z pozostałymi elementami marketingu-mix i określenie dla nich wspólnych celów. Należy zdać sobie sprawę, że każdy element marketingu-mix ma pewną wartość komunikacyjną. Przykładowo wyznaczona cena, charakter dystrybucji czy materiały wykorzystane do produkcji przyczyniają się do tworzenia przekazu komunikacyjnego dotyczącego danej marki produktu i oddziałują na decyzje nabywców. Właściwa integracja obejmuje wszystkie elementy marketingu-mix i*promotion-mix*, tworząc system zintegrowanej komunikacji marketingowej (rys. 7.1).



Rysunek 7.1. System zintegrowanej komunikacji marketingowej

Źródło: na podstawie D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow, England 2001, s. 91.

7.1.4. Zalety i wady zintegrowanego komunikowania

Zintegrowany system komunikacji marketingowej może przynieść organizacji wiele pożytku (zob. przypadek 7.1). Ma on bardzo duży wpływ na percepcję danej firmy przez klientów, społeczeństwo, inwestorów i inne grupy otoczenia. Dzięki niemu działania marketingowe są ujednolicone, co wpływa na ich przejrzystość, a w rezultacie większą efektywność. Przedsiębiorstwo ma szersze możliwości dotarcia do odpowiednich odbiorców z odpowiednim przekazem komunikacyjnym, w odpowiednim miejscu i czasie.

Przypadek 7.1. Program ZKM dla Hewlett– Packard

Znakomitym przykładem programu zintegrowanej komunikacji marketingowej jest program stworzony przez dział inżynierii systemów informatycznych firmy Hewlett-Packard. Proces ZKM został zainicjowany poprzez serię warsztatów zaprojektowanych w celu lepszego rozumienia przez pracowników dylematów napotykanych przez klientów. Warsztaty prowadzone były przez przedstawicieli działów: sprzedaży, marketingu produktu, inżynierii i obsługi klientów. Podejście zespołowe umożliwiło uczestnikom spojrzenie na klienta z szerszej perspektywy.

W ten sposób powstała kreatywna strategia oparta na współpracy poszczególnych działów firmy, silnie skoncentrowana na potrzebach klienta. Tematem przewodnim programu było hasło „my rozumiemy”. Przesłaniem

marketingowym było położenie nacisku na zrozumienie problemów, ograniczeń i błędów oraz generowanie wiedzy, jak sobie z nimi poradzić. Liderzy HP wierzyli, że przejściowe problemy klientów mogą być rozwiązane przez zastosowanie programowania zorientowanego na cele. Temat przewodni został wbudowany we wszystkie programy marketingowe Hewlett-Packard. Rozpoczęto kampanię reklamową, wspomaganą przez *direct mailing*. To samo przesłanie wykorzystywano podczas targów i wystaw. Także strona www została przeredagowana pod kątem nowego programu.

Zintegrowane podejście pozwoliło HP na komunikowanie „jednym głosem", niezależnie od technik komunikacyjnych stosowanych wobec klientów kontaktujących się z firmą. Ten w pełni zintegrowany program zawdzięczał swój sukces nie tylko przesłaniu „my rozumiemy". Skupiał się przede wszystkim na efektywnej komunikacji wewnętrznej, rozbudowywanej na zewnątrz w taki sposób, aby użytkownicy końcowi mogli doświadczyć rzeczywistej różnicy w jakości oferowanych produktów i usług.

Źródło: na podstawie K.E. Clow, D. Baack, *Integrated Advertising, Promotion, & Marketing Communications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2002, s. 16.

Wśród licznych zalet komunikacji zintegrowanej należy wymienić:
- lepszą identyfikację przesłania (zarówno w zakresie formy, jak i treści),
- zwiększenie akceptacji i wiarygodności przekazu,
- ograniczenie deficytów i sprzeczności w komunikacji,
- większą efektywność budżetu przeznaczonego na komunikację,
- redukcję konfliktów wynikających z niesprawnej komunikacji wewnętrznej,
- zwiększenie motywacji pracowników i ich poczucia przynależności do firmy,
- ukierunkowanie na współzawodnictwo (pracę zespołową)[12].

Główne korzyści z zastosowania ZKM to w skrócie:
- kreatywna integralność,
- spójność przekazów,
- bezstronność rekomendacji marketingowych,
- lepsze wykorzystanie mediów,
- większa precyzja marketingowa,
- efektywność operacyjna,
- oszczędność kosztów,
- wysoka jakość usług,
- lepsze relacje wewnętrzne,
- większa odpowiedzialność agencji.

Niełatwo jest uzyskać integrację, ale kiedy już organizacji to się uda, zostają osiągnięte synergistyczne korzyści zintegrowania. Korzyści te sformułowane zostały

w postaci 4 „E” i 4 „C” – stworzonych od pierwszych liter ich angielskich nazw. System zintegrowanej komunikacji marketingowej jest zatem:

• *Economical* (ekonomiczny) – pozwalający na osiągnięcie najmniejszego kosztu wykorzystania zasobów finansowych i materialnych,

• *Efficient* (sprawny) – wydajny, kompetentny, niemarnotrawiący zasobów,

• *Effective* (skuteczny) – osiągający zamierzone rezultaty,

• *Enhancing* (usprawniający) – intensyfikujący efekty, zwiększający rezultat końcowy.

Z kolei 4 „C” zintegrowanej komunikacji to:

• *Coherence* (spójność) – logiczne połączenie, ścisłe zespolenie,

• *Consistency* (konsekwencja) – zgoda, harmonia, brak sprzeczności,

• *Continuity* (ciągłość) – ponadczasowa integracja i spójność,

• *Complementary communications* (komplementarna komunikacja) – wzajemne uzupełnianie się elementów komunikacji, dające rezultat zrównoważonej całości[13].

Organizując działania w ramach zintegrowanego systemu komunikacji, należy jednak wziąć pod uwagę pewne wady, do których zaliczyć można:

• ograniczenie możliwości indywidualizacji komunikatów w odniesieniu do pojedynczych nabywców i nisz rynkowych,

• skłonność do formułowania monotonnych przekazów komunikacyjnych wynikającą z konieczności ujednolicenia działań w ramach komunikacji,

• ograniczenie kreatywności specjalistów zajmujących się komunikacją i innowacyjności wprowadzanych przez nich rozwiązań,

• brak elastyczności i zdolności dostosowawczej działań ze względu na duże sformalizowanie koncepcji działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa,

• brak jednolitych reguł, a nawet pewna abstrakcyjność tego sposobu planowania powodujące trudności we wdrażaniu,

• utrudnioną kontrolę i ocenę rezultatów działań komunikacyjnych spowodowaną jednoczesnym użyciem wielu różnych instrumentów komunikacyjnych,

• możliwość wystąpienia negatywnego efektu synergii przy źle prowadzonej komunikacji,

• trudność w przygotowywaniu kampanii o zasięgu globalnym[14].

We wprowadzaniu koncepcji zintegrowanego komunikowania istnieje ponadto wiele innych barier, które można sprecyzować jako:

1) bariery treściowo-koncepcyjne: różne rozumienie koncepcji integracji komunikacji, brak zgodności co do celu działań i obszarów integracji, trudność integrowania niektórych narzędzi ze względu na ich istotę (np. sprzedaż osobista, sponsoring), słaba wiedza na temat wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych instrumentów komunikacji, problemy z oceną ich efektywności (nadmierne analizy i kontrole pojedynczych elementów);

2) bariery organizacyjno-strukturalne: mała koordynacja poszczególnych działań (różne działy związane z komunikacją pracują niezależnie, często nawet na różnych

poziomach w hierarchii organizacyjnej), brak struktur (działów, stanowisk) odpowiedzialnych za integrowanie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, brak odpowiednich rozwiązań formalnych powodujący nieporozumienia i mniejszą efektywność działań, obawa przed ograniczeniem budżetów poszczególnych działów związanych z komunikacją;

3) bariery personalno-kulturalne: różne rozumienie samego pojęcia integracji, mała świadomość potrzeby jej zastosowania, obawa menedżerów przed utratą kompetencji oraz nadmierną kontrolą, ograniczona gotowość kooperacji (wynikająca z pobudek egoistycznych i chęci rywalizacji), zróżnicowane sposoby myślenia, odmienne wzorce zachowań, brak profesjonalizmu osób odpowiedzialnych za integrację komunikacji, ograniczona wiedza na temat pozostałych elementów mixu komunikacyjnego[15].

W pewnych sytuacjach integracja może być nawet niewskazana, gdyż wprowadzenie jej mogłoby zmniejszyć efektywność komunikacji. Integracja komunikacji marketingowej mogłaby przynieść negatywne efekty wówczas, gdy:

- korzystanie z baz danych pozwala na spersonalizowanie komunikacji,
- marketing w obrębie niszy rynkowej i mikromarketing stwarzają dostawcom dogodne warunki do komunikowania się z małymi grupami nabywców poprzez różnicowanie przekazu,
- metodologia i praktyka posługiwania się różnymi narzędziami komunikacji mają wpływ na koncepcję komunikatu przekazywanego za ich pośrednictwem,
- działalność przedsiębiorstwa jest w dużym stopniu zdywersyfikowana,
- zróżnicowanie kulturowe na rynku międzynarodowym (a niekiedy nawet krajowym) jest tak duże, iż ujednolicenie komunikatu, tak aby był powszechnie zrozumiały, jest praktycznie niemożliwe,
- istniejące struktury organizacyjne powodują, iż różne działy przedsiębiorstwa nie zawsze mogą (lub chcą) „mówić jednym głosem” (np. przedstawiciele handlowi mogą nie zgadzać się z koncepcjami działu public relations co do sposobu informowania klientów),
- panuje ogólna niechęć do zmian, a menedżerowie obawiają się ograniczenia władzy i budżetów (zwłaszcza w przedsiębiorstwach, w których wprowadzono system zarządzania marką)[16].

Niezależnie od wyżej wymienionych negatywnych stron koncepcji zintegrowanej komunikacji oraz mogących pojawić się zagrożeń, korzyści związane z integracją działań komunikacyjnych są na tyle znaczące, że dla wielu organizacji mogą okazać się trafnym rozwiązaniem istniejących problemów w zakresie komunikacji z otoczeniem. Integracja bowiem pozwala na osiągnięcie bardzo istotnych dla większości firm celów, jakimi są redukcja kosztów oraz eliminacja sprzeczności w treści przekazów komunikacyjnych. Przewiduje się, iż w najbliższych latach bariery zintegrowanej komunikacji będą stopniowo minimalizowane, a zarządzanie komunikacją w sposób zintegrowany stanie się kluczowym czynnikiem sukcesu na rynku.

7.1.5. Planowanie zintegrowanej komunikacji

Warunkiem stworzenia skutecznego programu zintegrowanej komunikacji marketingowej jest opracowanie procesu, który ułatwi jego projektowanie i wdrażanie. Narzędziem, które pozwala monitorować taki proces w firmie, jest audyt komunikacyjny. Badanie to analizuje sieć wewnętrznych powiązań komunikacyjnych przedsiębiorstwa, identyfikuje najważniejszych odbiorców, ocenia: bazy danych klientów i innych interesariuszy, zawartość komunikatów i przekazów reklamowych, materiały public relations, opakowania, działania w zakresie sprzedaży osobistej czy promocji sprzedaży, a także określa stan wiedzy menedżerów w zakresie zintegrowanej komunikacji marketingowej[17].

Przypadek 7.2. Sukces kampanii Daewoo

Kampania zintegrowanej komunikacji marketingowej przeprowadzona przez agencję Duckworth Finn Grubb Waters dla Daewoo odniosła ogromny sukces i została nagrodzona w 1996 roku nagrodą IPA Advertising Effectiveness Award za integrację, strategiczne myślenie i zorientowanie na klienta. Celem kampanii było wykreowanie świadomości istnienia kompletnie nieznanego w Wielkiej Brytanii koreańskiego producenta samochodów, zbudowanie baz danych i sieci punktów sprzedaży samochodów, wykreowanie unikatowego stylu sprzedaży i *merchandisingu* oraz zwiększenie znajomości marki.

W lipcu 1994 roku zarząd Daewoo Cars UK wyznaczył sobie ambitny cel osiągnięcia 1% udziału w rynku w ciągu 3 lat. Dla porównania: wspólny udział trzech innych producentów samochodów z Dalekiego Wschodu, działających na rynku brytyjskim od kilku lat, wynosił wtedy 1,5%. Inna koreańska firma, Ssangyong, która wprowadzała swoje samochody na rynek Wielkiej Brytanii miesiąc wcześniej niż Daewoo, do dziś pozostaje nieznana na tym rynku.

Po przeprowadzeniu starannych badań kampania została wprowadzona w życie. Wywarła ona wpływ na wszystkie aspekty kontaktów z klientami, wykorzystując szeroką gamę narzędzi promocji i public relations, poczynając od organizowania wystaw w salonach, zainstalowania automatów z darmową kawą i zapewnienia opieki dla dzieci, poprzez stworzenie darmowej infolinii dla klientów, stosowanie nieinwazyjnych technik sprzedaży, wykorzystywanie kreatywnych sloganów w reklamie, wysyłanie poczty bezpośredniej, aż po udział w targach i wystawach. W kategoriach świadomości, postrzegania i wzrostu sprzedaży kampania odniosła fenomenalny sukces. Wyznaczony cel osiągnięcia 1% udziału w rynku przez okres 3 lat został praktycznie

osiągnięty już w pierwszym roku wprowadzania samochodów na docelowy rynek[18].

Źródło: na podstawie D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow, England 2001, s. 69.

Zaplanowanie zintegrowanych działań komunikacyjnych polega na znalezieniu takiej opcji, która będzie najbardziej atrakcyjna, tzn. będzie wykorzystywać maksymalnie odpowiednio dobrany zestaw *communication-mix* przy uwzględnieniu ograniczeń budżetowych. Można wyróżnić następujące fazy opracowywania programu zintegrowanej komunikacji:

1) identyfikacja docelowego audytorium,
2) określenie celów zintegrowanej komunikacji,
3) zaprojektowanie spójnego przekazu komunikacyjnego,
4) wybór kanałów komunikacji,
5) dobór i integracja narzędzi *communication-mix*,
6) ustalenie całkowitego budżetu komunikacji.

Tworzenie koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej powinno być oczywiście podporządkowane ogólnym celom strategicznym organizacji. Ważne jest więc zbudowanie takiego systemu zintegrowanego planowania marketingowego, który pozwoliłby na zachowanie spójności polityki komunikacyjnej. System ten powinien też uwzględniać podmioty zewnętrzne (np. agencje PR czy reklamowe), jeśli firma z nich korzysta.

Aby planowanie ZKM przyniosło odpowiednie efekty, muszą być spełnione następujące warunki:

- planowanie strategiczne zintegrowanej komunikacji marketingowej musi być poprzedzone badaniami w celu zdefiniowania obszarów problemowych;
- w procesie planowania należy wyznaczyć mierzalne cele, na podstawie których po zakończeniu kampanii możliwy będzie pomiar osiągniętych rezultatów (zob. przypadek 7.2);
- dobór narzędzi komunikacji powinien być dokonany na podstawie przeprowadzonych badań marketingowych, sytuacji ekonomicznej firmy i wielkości budżetu;
- działania promocyjne, reklamowe i public relations zaproponowane przez poszczególne działy firmy oraz współpracujące z nią podmioty zewnętrzne powinny być wyselekcjonowane i logicznie uporządkowane;
- musi być utrzymana elastyczna struktura budżetów dotyczących poszczególnych działań promocyjnych, tak aby firma miała możliwość szybkiego zareagowania na zmieniające się warunki rynkowe;
- konieczny jest bezkolizyjny przepływ informacji między poszczególnymi działami firmy odpowiedzialnymi za ZKM a zaangażowanymi zewnętrznymi podmiotami

specjalizującymi się w komunikacji marketingowej;

• przebieg kampanii powinien być systematycznie monitorowany, aby w razie potrzeby możliwe było wprowadzenie korekt do planu zintegrowanej komunikacji.

7.1.6. Kompleksowa ocena działań komunikacyjnych

Ocena zintegrowanych działań komunikacji marketingowej nie może opierać się jedynie na oszacowaniu rezultatów działań poszczególnych działów za nie odpowiedzialnych (marketingu, promocji, reklamy czy sprzedaży). Konieczne jest przeprowadzenie analizy całościowej, która najczęściej opiera się na audycie komunikacyjnym.

W ramach audytu komunikacyjnego można dokonać pomiaru takich parametrów, jak:

• stopień realizacji założonych celów w ramach zintegrowanego komunikowania,

• forma, jakość i dopasowanie wykorzystanych działań ZKM do sytuacji rynkowej,

• umiejętność koordynowania działań prowadzonych przez firmę w ramach zintegrowanej komunikacji marketingowej,

• aktywność poszczególnych działów w odkrywaniu pozytywnych aspektów prowadzonych przez firmę działań komunikacyjnych,

• poprawność informacyjna dotycząca organizowania kampanii promocyjnych i programów lojalnościowych,

• umiejętność utrzymywania przez dział public relations embarga informacyjnego do czasu oficjalnego rozpoczęcia promocji na rynku,

• przebieg komunikacji wewnętrznej,

• przebieg ewentualnych sytuacji kryzysowych[19].

W kompleksowej ewaluacji działań komunikacyjnych należy wykorzystywać metody analizy całego procesu komunikacji marketingowej, takie jak:

• analiza skuteczności oddziaływania zastosowanych instrumentów komunikacji na docelowych odbiorców (np. zbadanie stopnia znajomości przedsiębiorstwa i/lub jego produktów za pomocą metod ankietowych),

• analiza efektywności oparta na porównaniu poniesionych kosztów z uzyskanymi efektami ekonomicznymi (np. wynikami sprzedaży).

Metody te opierają się na kontroli procesu komunikacji marketingowej, której podstawą jest porównywanie stanu bieżącego ze stanem zakładanym[20].

Pomiar zintegrowanej komunikacji jest bardzo trudny. Skomplikowane jest mierzenie efektywności poszczególnych elementów komunikacji marketingowej, a co dopiero ich zintegrowanego efektu. Istnieje jednak narzędzie służące do pomiaru jakości integracji komunikacji marketingowej. Przedstawiony w rysunku 7.2 profil stanowi podstawę oceny stopnia, w jakim integracja została osiągnięta. Nie

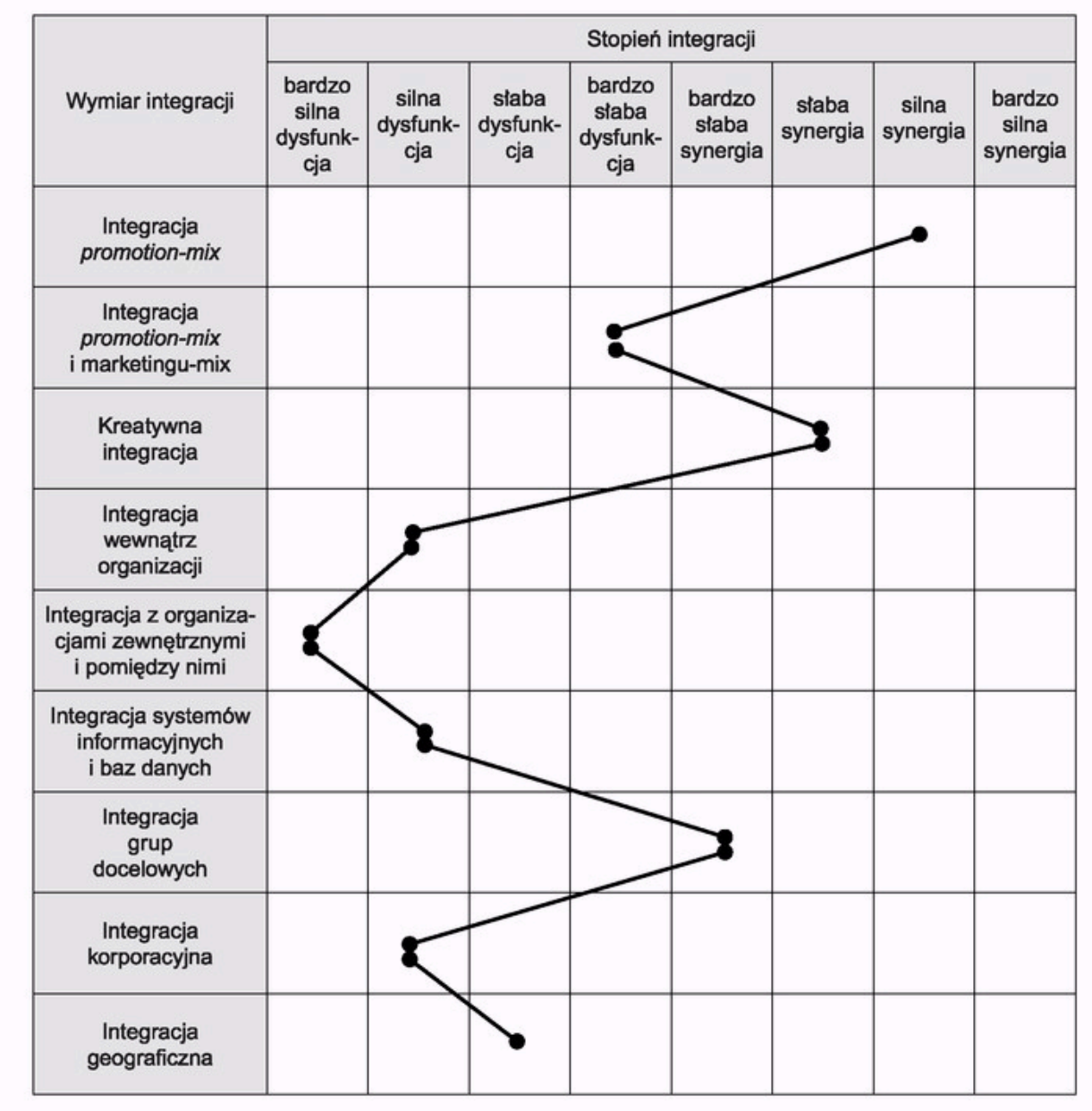
reprezentuje on jednak obiektywnego pomiaru rezultatów, ale jest oparty na subiektywnym oszacowaniu różnych aspektów procesu integracji.

7.2. Rola public relations w zintegrowanym komunikowaniu marketingowym

7.2.1. Public relations i marketing – przeciwnicy czy korporacyjni sprzymierzeńcy?

Wciąż można zauważyć tendencję do włączania public relations do marketingu jako jego integralnej części. Dla wielu specjalistów z zakresu marketingu jest to element niepodlegający dyskusjom – w przeciwieństwie do specjalistów PR, którzy prezentują zgoła odmienny punkt widzenia. Relacja PR – marketing jest od początku istnienia tych dwóch dziedzin kwestią sporów i niedomówień, zwłaszcza w środowisku „pozamarketingowym", i w dalszym ciągu pozostaje nierozstrzygnięta.

Interakcja czy też relacja między marketingiem i public relations była od zawsze niejasna i kontrowersyjna. Dwuznaczność ta wynika z trudności w określeniu ról i granic

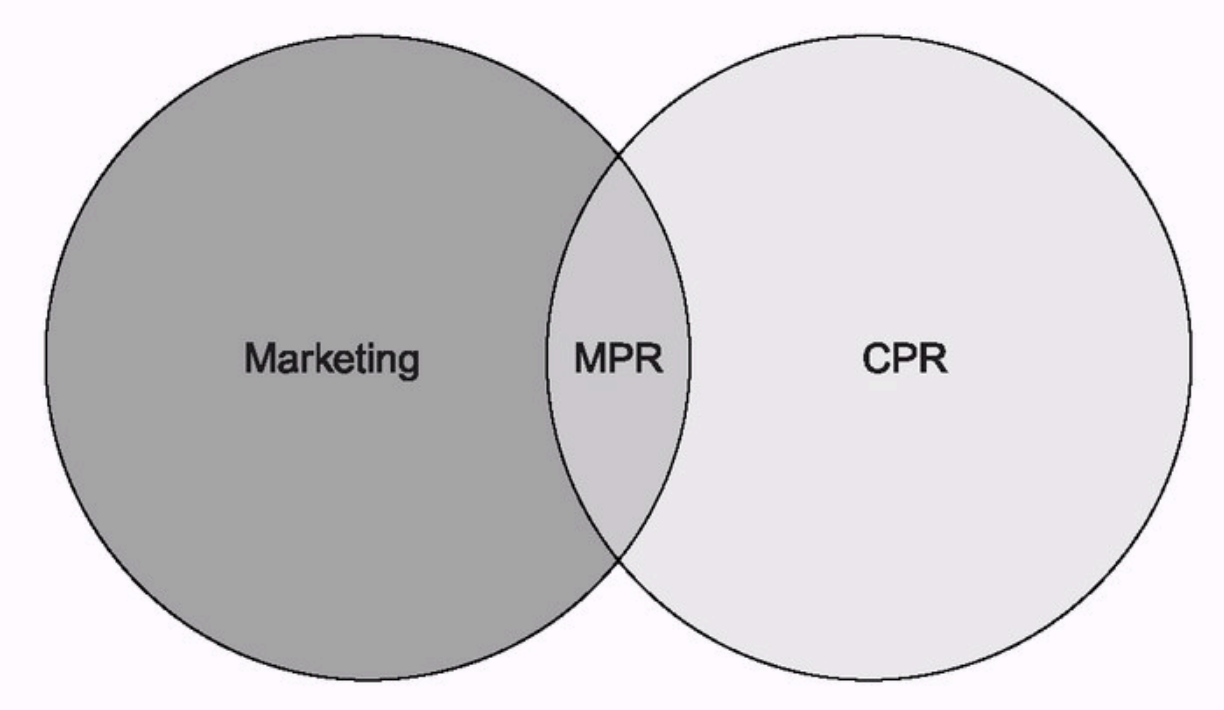


Rysunek 7.2. Profil oceny jakości integracji komunikacji marketingowej

Źródło: na podstawie D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow, England 2001, s. 95.

obu dziedzin. Wielu autorów podręczników marketingowych ma tendencje do traktowania PR jako elementu marketingu-mix, którego zadanie polega na generowaniu *publicity* wspierającego cele marketingowe. Taki pogląd pomija rolę strategiczną przewidzianą dla public relations przez profesjonalistów PR, polegającą na pośredniczeniu między organizacją i jej kluczowymi grupami publiczności na zasadzie mediacji, a także redukuje tę dyscyplinę do spełniania funkcji czysto technicznej.

Tymczasem praktycy PR i marketingu posługują się różnymi zestawami narzędzi i często prowadzą działania niezależnie od siebie. Marketing i PR to dwie odrębne sfery działania, które jednak mają pewien wspólny obszar działań, co odzwierciedla rysunek 7.3. Ten wspólny zakres odpowiedzialności – marketingowe public relations – obejmuje działania z zakresu komunikacji i promocji, które od praktyków PR wymagają specjalnych umiejętności. W ten sposób oddzielona zostaje funkcja marketingowego PR od korporacyjnego PR, które jednak pozostają ze sobą w ścisłej współpracy. Marketingowe public relations (MPR) spełnia funkcję komunikacyjną, bliższą marketingowi, a *corporate public relations* (CPR) – funkcję zarządzania dotyczącą relacji organizacji z jej grupami publiczności[21].



Rysunek 7.3. Relacja między marketingiem a public relations

Źródło: opracowanie własne.

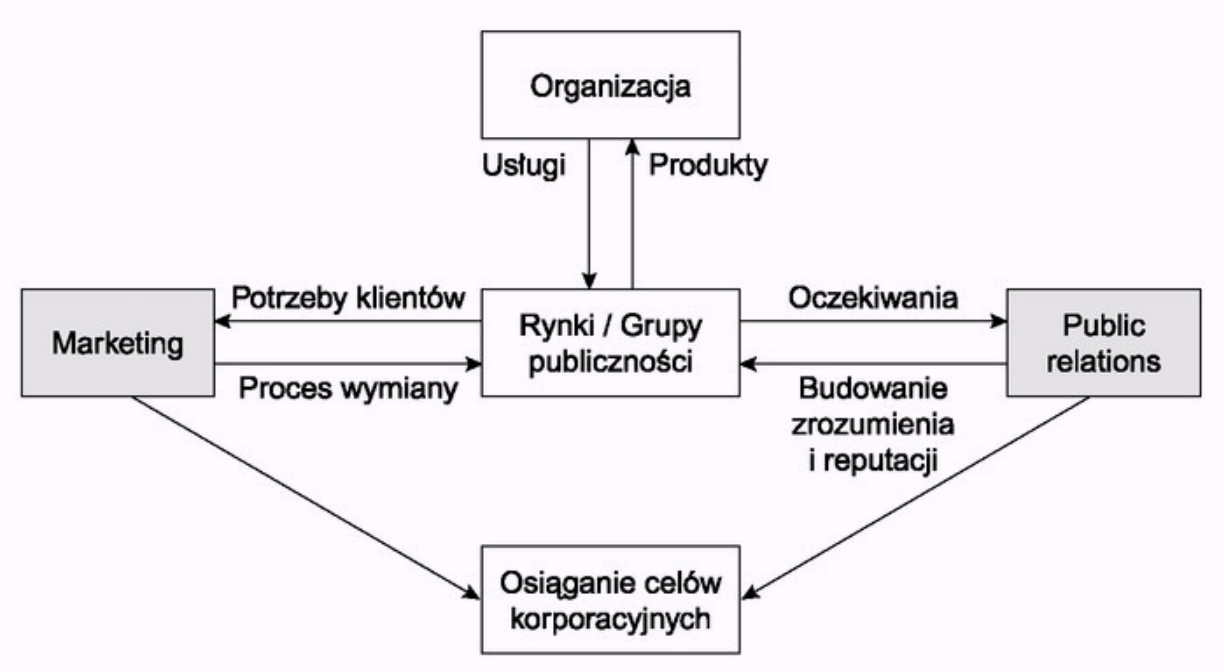
Wbrew powszechnej opinii działalność public relations nie jest częścią programu marketingowego firmy. Nie można jednakże zaprzeczyć, że sprzedaż na danym rynku jest powiązana z wizerunkiem firmy i jej akceptacją na danym terenie. Oznacza to, że *image* przedsiębiorstwa może pomóc mu w przekonywaniu potencjalnych klientów (lub przyczynić się do ich zniechęcenia). Dlatego też dobrze skonstruowany program public relations może wspomóc sukces marketingowy firmy na danym obszarze. PR jest dla marketingu bardzo ważny, co jest najlepiej widoczne wtedy, gdy działania przedsiębiorstwa w zakresie public relations się nie powiodą. Może to mieć bezpośrednie odzwierciedlenie w spadku lub nawet zaniknięciu publicznej akceptacji dla jego produktów[22].

Public relations i marketing spełniają oddzielne, ale zachodzące na siebie funkcje. Techniki, narzędzia, zasady działania i taktyka PR mogą być wykorzystywane przez specjalistów ds. marketingu do promowania produktów czy marek. Z perspektywy korporacyjnej *image* organizacji, kreowany przez działania public relations, ma znaczący wpływ na jej marketing. Jednocześnie produkty, usługi, marki, ceny, kanały dystrybucji i techniki promocji wpływają na *image* korporacyjny.

Dlatego też public relations i marketing nie są przeciwnikami, ale korporacyjnymi sprzymierzeńcami. Razem tworzą możliwości komunikacji w obrębie organizacji i jej otoczenia, wzajemnie się równoważąc i wspomagając w osiąganiu celów korporacyjnych. PR odgrywa znaczącą rolę w domenie marketingu, ale też wykracza poza jej obręb. Marketing z kolei wnosi wartość do działalności komunikacyjnej organizacji. Obie dziedziny zmierzają w stronę integracji, która wynika z pojawienia się koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Godny podkreślenia jest fakt, iż obie dyscypliny spełniają zasadniczą rolę w nowoczesnej organizacji, jednakże służą innym celom. Marketing jest odpowiedzialny za identyfikowanie rynków dla produktów i usług oraz nadzorowanie programów komunikacji marketingowej, niezbędnych do kreowania i podtrzymywania popytu. Z drugiej strony PR jest odpowiedzialny za budowanie porozumienia i zaufania między organizacją i różnymi grupami interesariuszy. Marketing dotyczy procesów wymiany transakcyjnej pomiędzy organizacją a jej klientami, a public relations dotyczy szerszej publiczności. Z tego powodu, jeśli PR zostanie włączony do marketingu i przez niego zdominowany, to organizacja może stracić przewagę konkurencyjną.

Podstawowym zobowiązaniem public relations jest wywieranie wpływu na grupy publiczności, które mogą mieć znaczenie dla osiągnięcia strategicznych celów organizacji, a marketingu – wpływanie na decyzje nabywcze klientów poprzez spełnianie ich potrzeb. W tym sensie zarówno PR, jak i marketing przyczyniają się w sposób interaktywny i synergiczny do osiągania ogólnych celów organizacyjnych poprzez budowanie zaufania i zrozumienia w procesie komunikacji z różnymi grupami publiczności[23] (rys. 7.4).



Rysunek 7.4. Synergia marketingu i public relations w osiąganiu celów organizacyjnych

Źródło: na podstawie Ph.J. Kitchen, *Public Relations. Principles and Practice*, International Thomson Business Press, Oxford 1997, s. 248.

Można wskazać na liczne zjawiska, które zwiastują zacieśnienie relacji pomiędzy marketingiem i public relations. Praktycy marketingu będą coraz bardziej doceniać potencjalny wkład public relations w działania marketingowe z powodu zmniejszającej się wydajności innych narzędzi promocyjnych. Koszty reklamy wciąż wzrastają, a liczba klientów, do których udaje się dotrzeć z przekazem reklamowym w mass mediach, jest coraz mniejsza. Co więcej, wzrastająca liczba reklam zmniejsza wpływ poszczególnych spotów na grupy docelowe, powodując zjawisko powstawania przeładowania i szumu komunikacyjnego. Wydatki na promocję dodatkową również wzrastają, podobnie jak koszty sprzedaży bezpośredniej.

W tej perspektywie korzystanie z zasobów public relations staje się wielce obiecujące. Organizacje coraz częściej sięgają po niskobudżetowe techniki PR wykorzystujące niekonwencjonalne rozwiązania. Praktycy doceniają wspierającą i korygującą rolę, jaką public relations odgrywa w marketingu, zażegnując w ten sposób odwieczną batalię między tymi dwiema dziedzinami. Nie tylko specjaliści ds. marketingu, ale też profesjonaliści PR dostrzegają ogromne możliwości tkwiące w prowadzeniu działań komunikacji marketingowej w sposób zintegrowany.

W najbliższej przyszłości marketing pozostanie wiodącą siłą podtrzymującą rozwój biznesu i odpowiedzialną za kreowanie relacji wzajemnej wymiany między organizacją i jej klientami. Jednocześnie PR będzie odgrywać dominującą rolę pod

względem komunikowania i budowania relacji z różnymi grupami publiczności, znacznie wykraczającą poza domenę marketingu.

7.2.2. Marketingowe public relations – odrębna dziedzina?

Termin „marketingowe public relations” (MPR) jest coraz powszechniej używany zarówno przez przedstawicieli marketingu, jak i public relations, odkąd pojawił się w latach osiemdziesiątych. Termin ten wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i odnosi się do działalności public relations mającej na celu wspieranie działań marketingowych. W miarę jak pojęcie to zyskiwało popularność, pojawiły się sugestie, że MPR powinno być uznane za dyscyplinę odrębną od innych form public relations. Zwolennicy tego poglądu argumentowali, że ta forma praktyki public relations stała się na tyle wyspecjalizowana, że uzasadnione jest traktowanie jej jako funkcji oddzielnej od pozostałych działań PR skierowanych do grup publiczności innych niż klienci, a nawet jako części zarządzania marketingowego.

Wydaje się oczywiste, że większość praktyków i naukowców dziedziny public relations odrzuciło tę argumentację, traktując ją jako próbę zagrabienia ważnej części działalności PR przez funkcjonariuszy marketingu i umiejscowienia jej pod kontrolą marketingu. Choć nie ulega wątpliwości, że ten obszar wspomagania działalności marketingu jest coraz ważniejszy, to jednak sugerowanie, by uznać go za odrębną dziedzinę rządzącą się własnymi prawami, wydaje się być niczym innym, jak kolejną próbą „budowania imperium” przez funkcję marketingową. Znamienny staje się fakt, iż główni zwolennicy koncepcji MPR wywodzą się właśnie z marketingu. Tak czy inaczej, praktycy PR nie mogą zignorować powstania tej koncepcji i w gruncie rzeczy powinni podjąć inicjatywę promowania bardziej efektywnej współpracy między różnymi elementami komunikacji[24].

Nagły rozwój marketingowego public relations w latach osiemdziesiątych został spowodowany jednoczesnym uznaniem jego istotnej wartości przez przedsiębiorstwa oraz docenieniem posiadanych przez profesjonalistów PR umiejętności projektowania programów, które w sposób bardzo precyzyjny wspierają strategie marketingowe. Pojęcie *marketing public relations* może być zdefiniowane jako proces planowania, realizacji i ewaluacji programów, które zachęcają do zakupu i przyczyniają się do osiągnięcia satysfakcji przez klientów poprzez wiarygodne komunikowanie informacji i wyobrażeń identyfikujących przedsiębiorstwa i ich produkty z potrzebami i zainteresowaniami nabywców. Marketingowe PR jest kombinacją różnorodnych technik komunikacyjnych, które, jeśli umiejętnie i profesjonalnie stosowane, mogą pomóc przedsiębiorstwu osiągnąć zaplanowaną sprzedaż i cele marketingowe[25].

Marketingowe public relations postrzegane jest jako węższy aspekt PR, polegający na interakcji z klientami i innymi grupami publiczności w odniesieniu do treści marketingowych, czy też aspekt PR zorientowany marketingowo. Istotą działań MPR

jest zwiększanie wśród klientów świadomości produktów (firmy), stymulowanie sprzedaży, ułatwianie komunikacji i budowanie relacji pomiędzy klientami i firmami oraz markami. Podstawowym celem MPR jest bezpośrednie wspieranie promocji przedsiębiorstwa i (lub) produktu, kształtowanie *image*, komunikowanie wiarygodnych informacji, a także wspieranie działań na rzecz społeczeństwa.

Jednym z najważniejszych elementów, które MPR powinno wnosić do komunikacji marketingowej, jest wiarygodność, która w coraz mniejszym stopniu towarzyszy innym formom promocji. Dzięki MPR można realizować i wspomagać wiele celów promocyjnych. Marketingowe public relations w kontekście działań promocyjnych marki produktu ma za zadanie przede wszystkim budowanie pożądanego wizerunku marki poprzez wspieranie nowych produktów wprowadzanych na rynek, budowanie zainteresowania produktami istniejącymi, wspieranie zmiany pozycjonowania produktów, zwiększanie znajomości marki, wpływanie na określone grupy docelowe, budowanie zaufania konsumentów, zdobywanie wsparcia i zaufania pośredników handlowych, obronę marek produktów zagrożonych (np. takich, które trafiły na społeczny opór), promowanie produktów, których nie można reklamować itp.[26] (zob. przypadek 7.3).

Relację między MPR a public relations i marketingiem obrazuje rysunek 7.5. Jak wynika z rysunku, działania MPR powinny obejmować możliwości promowania zarówno produktów (indywidualnych marek), jak i całej organizacji (marki korporacyjnej). Działania te wspomagają osiąganie celów komunikacji marketingowej, a ich wyjątkowa rola polega na tym, że mogą wzmacniać widoczność i budować wiarygodność korporacyjną i produktową w taki sposób, jaki jest dla innych narzędzi promocji nieosiągalny[27].

Przypadek 7.3. Promowanie marki papierosów Player’s

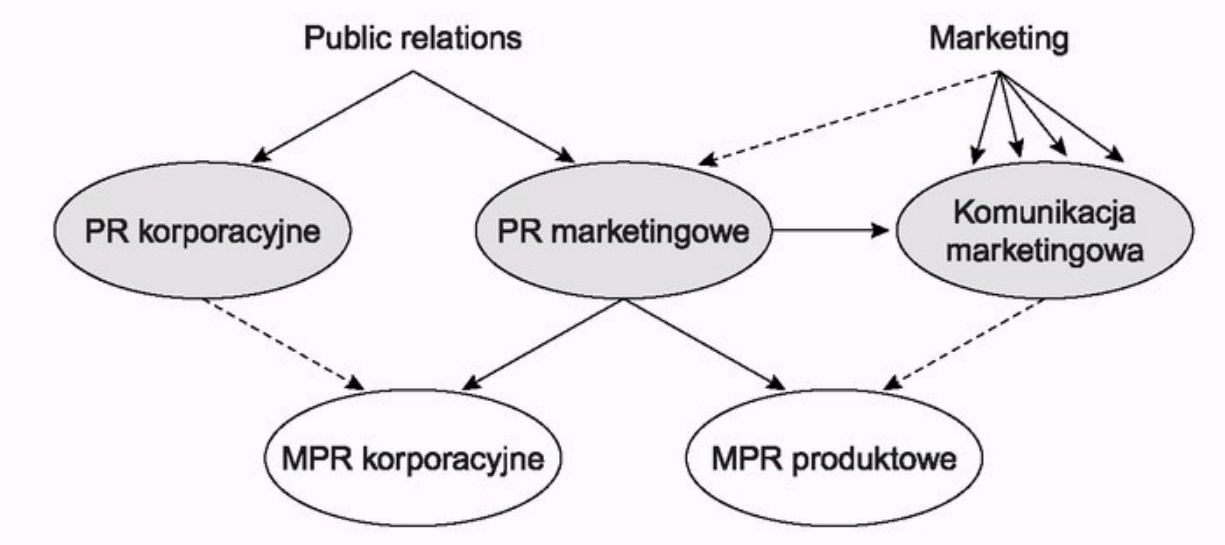
Największy kanadyjski producent papierosów Imperial Tobacco Limited (ITL) od lat efektywnie stosuje koncepcję zintegrowanej komunikacji marketingowej w budowaniu wizerunku marki swojego flagowego produktu Player’s. Na podstawie analizy wewnętrznej dokumentacji przemysłu tytoniowego, która została upubliczniona poprzez różne czynności sądowe, transkrypcji zeznań i dowodów procesowych, wywiadów z pracownikami agencji reklamowych oraz treści zamieszczanych reklam można stwierdzić, iż ITL stosuje strategię ściśle zorientowaną na klienta i spójne pozycjonowanie marki.

Wykorzystując hasła promocyjne typu „Smak, który możesz nazwać swoim własnym” i „To twój świat”, wspierane przez plenerową scenerię nawiązującą do sportów, takich jak windsurfing, wspinaczka górska czy kajakarstwo, strategia marki Player’s ma wpływać na postawy i pragnienia młodzieży

głównie płci męskiej. Znak towarowy papierosów jest konsekwentnie łączony z wizerunkiem młodości, męskości, wolności, niezależności i tradycji. Stosowany jest również sponsoring wyścigów samochodowych, którego głównym celem jest wzmacnianie pozycji marki poprzez transfer wizerunku związanego ze sportem oraz wizerunku różnych współsponsorów.

Od końca lat osiemdziesiątych wydatki na promocję koncernu ITL przesunęły się z mediów masowych w kierunku sponsoringu wydarzeń i zamieszczania publikacji w prasie, a także reklamy w miejscu sprzedaży i marketingu bezpośredniego. Uwarunkowania prawne i polityczne stały się główną przyczyną zwrócenia się firmy w stronę koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej. Realizacja tej koncepcji jest jednak utrudniona ze względu na fakt, iż koncern działa w kontrowersyjnej branży.

Źródło: na podstawie T. Dewhirst, B. Davis, *Brand Strategy and Integrated Marketing Communications: A Case Study of Player's Cigarette Brand Marketing*, American Academy of Advertising Conference Proceedings, Lubbock 2005, s. 126.



Rysunek 7.5. Relacja między MPR a public relations i marketingiem

Źródło: na podstawie: D. Pickton, A. Broderick, *op.cit.*, s. 492.

7.2.3. Strategiczne zastosowanie public relations w integracji marketingowej

Jak wynika z badań, praktycy marketingu powszechnie akceptują koncepcję marketingu zintegrowanego i niemal jednogłośnie przyznają, iż public relations ma kluczowe znaczenie w tym procesie, pełniąc rolę czynnika integrującego wszystkie elementy systemu komunikacji marketingowej.

PR odgrywa coraz bardziej znaczącą rolę w integracji marketingowej, ponieważ ma bezcenny element, który jest niezbędny w każdym efektywnym programie marketingowym – umiejętność nadawania wiarygodności informacji dotyczącej produktu. W porównaniu z reklamą PR jest ogólnie uznawany za „wiarygodne źródło", gdyż informacja dostarczona za pośrednictwem osób trzecich, takich jak dziennikarze czy reporterzy, jest bardziej obiektywna i przekonująca. Jeśli firmie uda się uzyskać pozytywny oddźwięk w mediach, jej przekaz komunikacyjny ma szansę na lepsze przyswojenie przez publiczność.

Spośród wszystkich elementów komunikacyjnych właśnie temu instrumentowi warto poświęcić uwagę, czas i pieniądze ze względu na jego uniwersalność, umiejętność koloryzowania oraz zdolność do przedarcia się przez szum informacyjny przekazów komercyjnych, pozyskania uwagi i wzbudzenia zainteresowania. Ponadto PR jest doskonałym narzędziem komunikowania się przedsiębiorstwa z różnymi grupami publiczności ze względu na jego niesłychaną oryginalność, dynamikę i kreatywność. Techniki public relations są szczególnie efektywne w budowaniu wartości marki ze względu na zdolność podnoszenia wartości aktywów i zwiększania wartości dodanej marki poprzez kreowanie świadomości marki, przywiązania do niej, pozytywnego postrzegania jej jakości i innych skojarzeń, które identyfikują i odróżniają daną markę od marek konkurencyjnych.

W dzisiejszym świecie, cierpiącym na przeładowanie komunikacyjne, szczególnie trudne staje się dotarcie do docelowych odbiorców, zwrócenie ich uwagi, rozbudzenie zainteresowania i wywołanie zmian w ich zachowaniu dotyczącym decyzji nabywczych. Masowa reklama czy nawet reklama skierowana do wybranych segmentów staje się coraz mniej efektywna. Ta sytuacja powoduje, że praktycy odpowiedzialni za promocję produktów uciekają się do innych metod i poszukują skuteczniejszych kanałów komunikacji. Odkrywają siłę oddziaływania takich narzędzi, jak informacja prasowa, wydarzenie specjalne, działalność na rzecz społeczności lokalnej, kreowanie pozytywnej atmosfery wokół przedsiębiorstwa. Te i inne narzędzia komunikacyjne, mające ogromny potencjał oddziaływania, wchodzą właśnie w zakres działalności public relations (zob. przypadek 7.4).

Przypadek 7.4. Wprowadzenie na rynek nowego modelu Nissana

Znakomitym przykładem obrazującym priorytetowe znaczenie public relations w efektywnej komunikacji marketingowej opartej na integracji poszczególnych elementów kampanii jest wprowadzenie na rynek nowego modelu Nissana Infiniti J-30. Sukces programu był wynikiem realizacji dwuletniego zintegrowanego planu marketingowego. Poszczególne elementy kampanii – reklama, promocja sprzedaży i public relations – pełniły określoną rolę w pozycjonowaniu produktu. Projekt powstał dzięki sesjom „burzy

mózgów”, w których uczestniczyli pracownicy agencji: reklamowej, public relations i konsultingowej, a także zespół marketingu i public relations Nissana.

Amerykański zespół udał się do Japonii w celu skonsultowania przebiegu kampanii z jego japońskimi odpowiednikami. Program został tak zharmonizowany, aby pozycjonowanie w Stanach Zjednoczonych i Japonii było podobne, z uwzględnieniem różnic kulturowych, a także innych systemów wartości i priorytetów uznawanych w tych dwóch krajach. Zintegrowany zespół rozpoczął planowanie dwa lata przed wprowadzeniem produktu, spotykając się początkowo raz w miesiącu, potem dwa razy, a w końcowej fazie co tydzień. Rezultatem pracy zespołowej był wyjątkowo udany debiut produktu na rynku.

Jak się okazało, zrealizowany program swój sukces zawdzięczał nie reklamom telewizyjnym z udziałem Michaela Douglasa, ale świetnym recenzjom, jakie ukazywały się w licznych publikacjach. Potwierdziły to badania przeprowadzone wśród klientów, którzy uznali, iż artykuły ukazujące się w czasopismach wywarły o wiele bardziej znaczący wpływ na ich decyzje nabywcze niż reklama.

Źródło: opracowanie własne.

Niewątpliwie marketing jest niezbędnym elementem każdego biznesu, jednakże skupia się on głównie na sprzedaży produktów i oferowaniu usług klientom. Specjaliści ds. marketingu zdają sobie coraz częściej sprawę z potrzeby „mówienia jednym głosem”, nie tylko do konsumentów, ale też wszystkich innych wyodrębnionych grup publiczności, które wpływają na ich decyzje dotyczące zakupu (tj. korporacyjnych interesariuszy). Dlatego tak ważne są strategiczne zastosowania public relations w programach zintegrowanej komunikacji marketingowej, wspomagające działalność marketingową. Najważniejsze z nich to:

- budowanie napięcia na rynku przed wprowadzeniem reklamy,
- tworzenie podstawy programu komunikacyjnego, w którym nie ma reklamy,
- kreowanie nowości reklamowych, kiedy nie ma nowości produktowych,
- ożywianie i uatrakcyjnianie reklamy,
- rozszerzanie programów promocyjnych,
- budowanie osobistych relacji z klientami,
- wpływanie na liderów opinii,
- promowanie korzyści nowych produktów,
- propagowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i budowanie zaufania wśród klientów,
- obrona ryzykownych produktów (w sytuacjach kryzysowych)[28].

Ponadto public relations wnosi wartość dodaną do marketingu zintegrowanego poprzez:

- wprowadzanie elementu wiarygodności do działań promocyjnych,
- budowanie korporacyjnej wartości marki,
- wspomaganie pozycjonowania marki,
- wzbudzanie zainteresowania marką produktową i korporacyjną,
- wspomaganie wprowadzania nowych produktów na rynek,
- „ożywianie" produktów już istniejących na rynku,
- podtrzymywanie osiągniętej pozycji rynkowej,
- docieranie do różnych grup otoczenia poprzez wykorzystywanie marketingowych baz danych,
- zjednywanie przychylności klientów i utrzymywanie z nimi stałych więzi,
- „przywiązywanie" klientów do produktów – budowanie lojalności w stosunku do marek,
- zapewnianie klientom wysokiej jakości obsługi poprzez rzetelne informowanie o produktach,
- wspomaganie działalności sponsoringowej przedsiębiorstwa.

Tak naprawdę PR jest „sekretną bronią" integracji marketingowej, a jego unikatowy charakter pozwala na wypełnienie „luki wiarygodności" marketingu. Szczególną zaletą public relations jest zdolność do identyfikowania czynników wpływających na działalność marketingową, wykrywania i radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, a także doradzania zarządowi w budowaniu relacji z kluczowymi grupami otoczenia, od których zależy rozwój i dalszy los organizacji. Te cechy mogą wywierać ogromny wpływ na sukces czy klęskę marketingu. Funkcje te znajdują się w obszarze public relations, co niewątpliwie przemawia za uznaniem przywództwa PR w procesie kreowania strategii zintegrowanej komunikacji marketingowej[29].

7.3. Zintegrowana komunikacja marketingowa XXI wieku

7.3.1. Przyszłość zintegrowanego marketingowego public relations

Do lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia reklama masowa była dominującą techniką komunikacji marketingowej. Dzisiaj ponad 65% wszystkich wydatków marketingowych w Stanach Zjednoczonych przeznaczane jest na promocję sprzedaży, marketing baz danych, wydarzenia specjalne, sponsoring i public relations. Budżety alokowane w całości na reklamę ustępują miejsca bardziej zróżnicowanym, zorientowanym na budowanie relacji, sposobom sprzedaży dóbr i usług, służącym

utrzymaniu zaufania klientów i kreowaniu lojalności wobec marki. Bardziej niż kiedykolwiek będzie to wymagać stosowania mixu komunikacyjnego wykorzystującego techniki reklamy, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego i MPR.

Zintegrowane marketingowe public relations będzie odgrywać coraz bardziej znaczącą rolę w marketingu, ponieważ PR:

- to dyscyplina, która wykorzystuje wiedzę z zakresu segmentacji publiczności,
- opiera się na dwustronnej komunikacji obejmującej „słuchanie" poszczególnych grup publiczności i porozumiewanie się z nimi w celu uzyskania zrozumienia i poparcia,
- jest efektywnym sposobem na zwiększenie świadomości odbiorców i wykreowanie korzystnego „klimatu" sprzedaży,
- może wzmacniać przesłanie marketingowe firmy poprzez wspieranie popularyzacji produktów przez stronę trzecią – wpływowe osoby, również ze świata mediów, które nie kierują się własnym interesem, a zatem są bardziej wiarygodne,
- jest dyscypliną wszechstronną, mającą wiele zastosowań, mogącą wykorzystywać szerokie spektrum taktyk kreujących świadomość w celu dotarcia do docelowych grup publiczności (np. konkursy, rocznice, angażowanie społeczności lokalnej, pozyskiwanie wsparcia znanych osobistości, fankluby, festiwale, sponsorowane badania, gorące linie, przejażdżki, *eventy* mediowe, wizyty redakcyjne, badania opinii publicznej, programy edukacyjne, ruchome wystawy, darmowe próbki, seminaria, pokazy telewizyjne, informacje prasowe, wideo),
- pozwala na bezpośrednie dotarcie do konsumentów poprzez różne narzędzia pozamediowe, poczynając od kontaktów personalnych (spotkania, przemówienia, seminaria, sympozja itp.) aż po wykorzystanie technologii (telekonferencje, telemarketing, wideo informacyjne, płyty komputerowe, *online messaging* itp.),
- pomaga firmie w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej poprzez wspieranie problemów społecznych,
- umożliwia specjalistom ds. marketingu identyfikowanie trendów społecznych, które mogą mieć wpływ na rynek i produkty przedsiębiorstwa,
- może wpływać na kluczowe decyzje marketingowe przedsiębiorstwa na rzecz interesu publicznego,
- pomaga unikać ryzykownych sytuacji, które mogłyby wywołać gwałtowne reakcje konsumentów,
- może pomóc w odzyskaniu zaufania klientów do bezpieczeństwa i skuteczności produktów.

Podsumowując, integracja stwarza public relations możliwości wpływania nie tylko na to, co i jak przedsiębiorstwa mówią o swoich produktach, ale też co robią i w jaki sposób[30].

7.3.2. Trendy w rozwoju zintegrowanej komunikacji marketingowej

Ponieważ PR jest funkcją zarządzania, jego przyszła rola jest uzależniona od kierunku rozwoju biznesu. Tym zagadnieniem zajmuje się Royal Society of Arts (Królewskie Towarzystwo Sztuki), które przygotowało w związku z tym specjalny raport *Tomorrow's Company (Przedsiębiorstwo przyszłości)*. Jak wynika z raportu, sukces odniosą te przedsiębiorstwa, które będą:

- miały jasno wytyczone cele i określony system wartości,
- komunikować swoje cele i wartości w sposób jednoznaczny,
- dbać o to, aby wszystkie relacje były odwzajemniane,
- postrzegać siebie jako część szerszego systemu,
- dostrzegać potrzebę równowagi pomiędzy zainteresowanymi grupami odbiorców,
- dostrzegać potrzebę pomiaru efektów swoich działań w ramach relacji z otoczeniem[31].

Te zasady obrazują kluczowe znaczenie komunikowania się organizacji z otoczeniem w sposób jednolity i uwzględniający jego reakcję. Warunkiem efektywności komunikacji będzie poprzedzenie jej przeprowadzeniem badań, staranne zaplanowanie działań oraz ich ewaluacja.

Dodatkowo, na podstawie dotychczasowych doświadczeń dotyczących rozwoju organizacji, można sformułować następujące przewidywania co do przyszłości:

- organizacje będą podlegać ciągłej restrukturyzacji na różnych poziomach, zgodnie z oczekiwaniami rynku, interesariuszy i społeczeństwa;
- coraz więcej informacji będzie wykorzystywanych na potrzeby public relations i do podejmowania decyzji na podstawie opublikowanych i firmowych baz danych tworzonych w oparciu o programy zintegrowanej komunikacji marketingowej;
- organizacje będą śledzić zewnętrzne trendy z większym zapałem i precyzją, aby móc przewidzieć zmiany dla nich istotne z punktu widzenia produktów, usług czy interesariuszy;
- organizacje będą zarządzane przez nowoczesnych „ludzi odrodzenia", posiadających odpowiednie umiejętności zarówno jakościowe, jak i ilościowe;
- wartości korporacyjne będą szły w parze z etycznymi standardami;
- organizacje będą wykorzystywać bardziej precyzyjne i mierzalne metody oceny rezultatów realizowanych programów zintegrowanego zarządzania komunikacją;
- rozwój nowych i bardziej efektywnych środków przekazu wpłynie na zwiększenie wartości public relations jako dziedziny opartej na komunikacji;
- budowanie relacji globalnych przyczyni się do zwiększenia roli public relations, jako dziedziny wykorzystującej zaawansowane technologie komunikacyjne i nowoczesną wiedzę;

• praktyka PR i charakterystyczny dla niego sposób myślenia będą przenikać wszystkie poziomy organizacji i przyczyniać się do realizowania jej długo – i krótkoterminowych celów;

• szanse kariery wzrosną w obszarze public relations i innych pokrewnych obszarach profesjonalnej praktyki;

• organizacje będą coraz bardziej polegać na budowaniu silniejszych relacji z klientami, dostawcami i innymi grupami interesariuszy.

Jednym słowem, organizacje przyszłości będą w pełni zintegrowane[32].

Kluczem do sukcesu natomiast będzie dokładna i szczegółowa wiedza o interesariuszach i poszczególnych segmentach klientów danej organizacji. Poziom potrzebnej wiedzy na ten temat będzie tak wysoki, że organizacje nie będą w stanie podjąć najprostszych działań komunikacyjnych bez udziału specjalisty ds. public relations. Dlatego też PR będzie mieć decydujące znaczenie w prowadzeniu przedsięwzięć biznesowych, pod warunkiem że będzie zintegrowany z pozostałymi elementami systemu komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa.

Pytania

1. Co rozumie się przez pojęcie „system komunikacji marketingowej”?
2. Wymień podstawowe instrumenty komunikacji marketingowej i omów różnice między nimi.
3. Omów czynniki, które wpłynęły na rozwój koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej.
4. Na czym polega istota zintegrowanego komunikowania?
5. Jakie warunki sprzyjają wprowadzaniu koncepcji zintegrowanej komunikacji, a jakie je utrudniają?
6. Jakie są zalety i wady zintegrowanego komunikowania?
7. Jak należy zaplanować działania w ramach zintegrowanej komunikacji?
8. W jaki sposób można dokonać kompleksowej ewaluacji programu ZKM?
9. Omów relacje między marketingiem, public relations i MPR.
10. Jakie trendy można zaobserwować w rozwoju MPR i ZKM?

Literatura

Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.

Clow K.E., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2002.

Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.

Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow, England 2001.
Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wroclaw 2005.

[1] B. Pilarczyk, *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.
[2] M. Malinowska, *System komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 10, s. 7.
[3] Ph. Kotler, *Marketing*, Prentice Hall, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 575.
[4] *Ibidem*, s. 593.
[5] G.E. Belch, M.A. Belch, *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin, McGraw-Hill, Singapore 1999, s. 9-10.
[6] M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 88-89.
[7] G.E. Belch, M.A. Belch, *op.cit*., s. 11-13.
[8] M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 13 i 20.
[9] D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow, England 2001, s. 67.
[10] M. Drzazga, *op.cit*., s. 91-93.
[11] *Ibidem*, s. 89-91.
[12] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 355.
[13] D. Pickton, A. Broderick, *op.cit*., s. 68 i 70.
[14] M. Drzazga, *op.cit*., s. 94.
[15] B. Rozwadowska, *op.cit*., s. 355-356.
[16] J. Blythe, *Marketing Communications*, Pearson Education Limited, Harlow, England 2000, s. 45-46.
[17] K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 477.
[18] Niestety, pięć lat później koncern popadł w poważne kłopoty finansowe i został wykupiony przez General Motors.
[19] N. Ofmański, J. Kubicz, *Zintegrowane komunikowanie – jak tego dokonać?*, „Impact" 2002, nr 7, s. 42-43.
[20] M. Drzazga, *op.cit*., s. 170.
[21] Ph.J. Kitchen, *Public Relations. Principles and Practice*, International Thomson Business Press, Oxford 1997, s. 242-243 i 256.
[22] V Terpstra, *International Dimensions of Marketing*, Wadsworth Publishing Company, Belmont 1993, s. 194.
[23] Ph.J. Kitchen, *op.cit.*, s. 233-234 i 246-247.
[24] D. Moss, *Public Relations and Marketing*, [w:] S. Black (red.), *The Practice of Public Relations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 55.
[25] T.L. Harris, *Value-Added Public Relations: the Secret Weapon of Integrated Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood (Chicago) 1998, s. 21.
[26] T. Makaruk, *Techniki public relations w działaniach promocyjnych marki produktu*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 5, s. 17.

[27] D. Pickton, A. Broderick, *op.cit*., s. 492-493.
[28] T.L. Harris, *Integrated Marketing Public Relations*, [w:] C.L. Caywood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, Boston 1997, s. 94-95.
[29] T.L. Harris, *Value-Added…*, *op.cit*., s. 3-17.
[30] *Ibidem*, s. 103-104.
[31] M.A. Pires, *The Future of Public Relations*, „Public Relations Quarterly", zima 1999, s. 7-9.
[32] C.L. Caywood, *The Future of Integrated Communications and Public Relations*, [w:] C.L. Cay-wood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, Boston 1997, s. 565-566.

Rozdział 8

Marka a public relations

Andrzej Świątecki

Marka – perspektywa public relations • **T**ożsamość marki • **W**izerunek marki • **P**ublic relations dla marki • **M**arka – ikona XXI wieku

8.1. Marka – perspektywa public relations

8.1.1. Definicja marki

Marka przebojem wkroczyła w nasze życie, a u wielu nim zawładnęła. Zdominowała komunikowanie nie tylko rynkowe (marketingowe), ale także społeczne. Wally Olins zauważa[1]:

„Dawno temu markami były proste artykuły gospodarstwa domowego, takie jak mydło, herbata, proszek do prania, pasta do butów – zwyczajne, codzienne produkty, które zużywano i kupowano ponownie. Marka była symbolem trwałości i konsekwencji […]. Wizerunek marki prezentował i wspierał produkt. Współcześnie wszystko to zostało przewrócone do góry nogami; marki zyskały na świecie całkiem nowy status. Dzisiaj przyjmujemy większość cech funkcjonalnych produktów za pewnik, a marki – choć w dalszym ciągu oznaczają przede wszystkim wizerunek – to już nie tylko swój własny, lecz także nasz, konsumentów. Nowoczesny

branding[2] dotyczy przede wszystkim zaangażowania i przynależności; jest zewnętrznym i widocznym wyrazem osobistych postaw. Marki umożliwiają nam samookreślenie, są bowiem rodzajem skrótu skojarzeniowo-informacyjnego, który jest natychmiast zrozumiały dla świata zewnętrznego […]. *Branding* tak bardzo wykroczył poza swoje komercyjne pochodzenie, że jego wpływ na rzeczywistość społeczną i kulturową stal się praktycznie niemierzalny. Przedostał się do edukacji, sportu, mody, turystyki, sztuki, teatru, literatury, religii, państwa, a praktycznie do wszystkich dziedzin życia […]".

Jeśli zatem uznamy wszechobecność marki za pewnik, a pewnikiem jest także wszechobecność public relations (rozumianego jako budowanie wszechstronnych więzi ze społeczeństwem), to zbieżność zakresów występowania oraz siły oddziaływania obu pojęć są oczywiste. Wypływają z tego ważne wnioski: marka nie może się obyć bez działań PR, aktywność w obszarze public relations w dużej mierze służy marce. I to nie tylko na polu PR komercyjnego, ale także w jego warstwie społecznej. Wszak marka to przecież między innymi styl życia, wartości, normy, oczekiwania, budowanie relacji międzyludzkich.

Wskazują na to wybrane, przydatne do dalszych rozważań, definicje marki. Rik Riezebos jest zdania, iż: „Marką jest każdy znak posiadający zdolności wyróżnienia towarów lub usług danej firmy, które dalej mogą mieć określone znaczenie dla konsumentów; zarówno w wymiarze materialnym, jak i niematerialnym"[3].

Inna definicja mówi, że marka to: „całkowicie spełniona obietnica. Najwyższa, można rzec – najszlachetniejsza – forma komunikowania. Ten, kto ma dobrą markę, może osiągnąć wszystko. Marka ma bowiem magnetyczną, wręcz magiczną siłę przyciągania, jest najbardziej wyrazistym symbolem, który pobudza, elektryzuje, nie pozwala przejść obok obojętnie. Zwracają się ku niej, poszukują jej rzesze klientów – wiernych, stałych, na zawsze. To wyznawcy i wielbiciele marki. Marka ma wiele twarzy; markę się buduje – ona się nie rodzi; marka ma wizerunek, tożsamość i reputację. Kształtowanie ich, dbanie o nie, zarządzanie nimi jest zadaniem trudnym, ale i niezwykle wdzięcznym. Markę można postrzegać w różnych jej aspektach: produktowym, usługowym, organizacyjnym, osobowościowym i symbolicznym. W marce, jak w zwierciadle, odbijają się jej użytkownicy i przyjaciele, kraj lub region,

z którego pochodzi. Marka promieniuje jakością, niezawodnością i wartościami. Marka to także rytuał, symbol, legenda, metafora, dziedzictwo, tradycja i współczesność, ale przede wszystkim określona kultura”[4].

Z kolei Michel Chevalier i Gerald Mazzalovo[5] wskazują, że marka to niepisany kontrakt, który zarządza całością relacji między daną firmą a jej klientami. Te związki funkcjonują w dwóch wymiarach: przede wszystkim ekonomicznym; jednak z czasem między stronami formują się silne więzi emocjonalne, niekiedy bardzo intensywne. Stanowią one bazę wzajemnego oddziaływania, wpływają na postawy i zachowania stron kontraktu.

8.1.2. Public relations i marka – wspólne korzenie

Zwrócimy uwagę, jak blisko powyższemu ujęciu do czwartego modelu funkcjonowania public relations (tzn. symetrycznej komunikacji dwustronnej), autorstwa Jamesa Gruniga i Todda Hunta[6]. Ta zbieżność nie powinna dziwić: zarówno zagadnienia dotyczące public relations, jak i marki są pomieszczone na polu nauk stosowanych, w obu przypadkach mamy też do czynienia z naukami o komunikowaniu[7]. Posługiwanie się zatem podobnymi algorytmami myślowymi, stosowanie podobnych metod poznawczych, ale przede wszystkim wspólne pole penetracji podmiotowej w konsekwencji wiedzie do przenikania się obu teorii. To z kolei prowadzi do powstawania podobnych do siebie modeli, zbieżności definicyjnych itd. W dobie interdyscyplinarności (a obie nauki – i o PR, i o marce do takich należą) nie ma w tym jednak nic dziwnego. Wskazuje raczej na holistyczność nauki, jej humanistyczny i systemowy charakter.

Należy jednak zaznaczyć, iż dorobek teoretyczny w obszarze nauki o marce jest mniejszy niż ten, który został wypracowany na polu public relations. Stało się tak (i nadal się dzieje) z kilku powodów. Po pierwsze, zorganizowane i celowe badanie zagadnień marki i brandingu, skutkujące wartościowymi opracowaniami, to początek lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Po drugie, współczesna marka trafiła na czas szczególny: postępujące procesy globalizacji, formowanie się multimedialnych społeczeństw informacyjnych, lawinowo rosnącą liczbę powiązań, relacji oraz interakcji między ludźmi, gwałtowny rozwój nauki i techniki,

przyspieszenie procesów innowacyjnych, jak również nasilający się kult konsumpcji. To wszystko skutkowało, i to jest trzeci powód, takimi zjawiskami, jak m.in.: ogromna indywidualizacja preferencji konsumenckich, zmiana charakteru konsumenta (niecierpliwy, świadomy swojej wartości, chroniący prywatność, rozproszony przestrzennie, hedonistyczny, coraz mniej lojalny). W sposób wcześniej niespotykany nastąpiła eksplozja technik informatycznych, dokonał się proces fragmentaryzacji mediów oraz ich publiczności, wyłoniły się nowe media, a współczesny marketing przybrał nowe formy, nie w pełni (lub wcale) poddające się wpływowi marketerów. *Buzz marketing*, *viral marketing*, *guérilla marketing*, *controversial marketing* – to tylko wybrane przykłady.

Wszystko to powoduje, iż teoretycy zajmujący się problematyką marki (a także praktycy) mają trudności z w miarę zwartym jej opisem, uchwyceniem dynamiki zmian i przeobrażeń zachodzących w *brandingu*, głównie z powodów przedstawionych powyżej. Skutek jest taki, że modele opisujące dzisiejszą markę mają charakter eklektyczny; brakuje im niezbędnej spójności, na ogół też mają krótki cykl życia. Po prostu: nie nadążają za opisem turbulentnej i chaotycznej rzeczywistości.

Patrząc na zagadnienie z punktu widzenia fazy rozwojowej wiedzy o marce, można powiedzieć, iż znajduje się ona na początkowym etapie aksjomatyzacji[8]. W rozpatrywanym przypadku oznacza to, iż refleksja metodologiczna na temat marki nie jest jeszcze zbyt zaawansowana, dopiero dostrzega się potrzebę uporządkowania twierdzeń według ich wzajemnego wynikania[9]. Wiedza o public relations jest zaś bardziej rozwinięta i usystematyzowana; można ją umieścić w zdecydowanie dalszej fazie aksjomatyzacji. Więcej nawet – wkracza już w fazę sformalizowania. Może o tym świadczyć m.in. fakt, iż od wielu lat w liczących się opracowaniach dotyczących podstaw PR (zarówno krajowych, jak i zagranicznych) kolejni autorzy podają te same definicje i twierdzenia jako pewniki. Również sposoby prowadzonych przez nich narracji (i co do treści, i co do formy) są do siebie podobne, przestrzeń zaś eksploracyjna i eksplanacyjna tej nauki jest dość wyraźnie określona[10].

Wnioski wynikające z powyższego wywodu są oczywiste: współczesna marka i „obsługujący” ją *branding* mogą wiele zyskać, czerpiąc z ugruntowanego dorobku public relations. Chociażby w takich kwestiach, jak: budowanie bogatych w treści więzi społecznych, kształtowanie

społecznej odpowiedzialności wytwórców marek (w tym włączanie się w kampanie „czyste informacje”), uruchamianie procesów edukowania konsumentów, a nawet (choć to zadanie wielce ambitne) inicjowanie dyskusji typu: mieć czy być.

Ponieważ postulat praktycyzmu i konkretności jest dziś imperatywem, zastanówmy się, jak się wyłania i wyrasta marka. Jej budowę zaczniemy od fundamentu marki, czyli jej tożsamości (kategoria typowo PR-owska). To jest podstawowy poprzednik; potem będą kolejne następniki, które także zbliżą nas do public relations.

8.2. Tożsamość marki

Aby zapewnić sobie wysoki stopień swobody działania i uniknąć pułapki wspomnianego wcześniej eklektyzmu, zdefiniujmy tożsamość marki jako:

> „wiązkę emitowanych przez nią sygnałów lub kompleksowy komunikat o całościowym charakterze, jaki marka wysyła na rynek, aby – w pożądany przez jej twórców sposób – być postrzeganą przez odbiorców. Wyróżniająca się (zauważalna i przyciągająca) tożsamość to taka, która przedstawia wartości, z jakimi klienci marki są gotowi się identyfikować i uznać je za własne”[11].

Jak widać, weszliśmy na szeroko zarysowane pole. Ponadto w powyższym sformułowaniu mieszczą się pospołu kategorie nadawcze i odbiorcze.

Tak podana definicja koresponduje z koncepcją platformy tożsamości marki, której autorem jest Jean Noël Kapferer[12]. Autor wylicza 10 warstw (bez ich omawiania), które stanowią komponenty składowe platformy. Dla potrzeb tego opracowania zostały one pogrupowane w ośmiu blokach (zbiorach), z których każdy został pokrótce omówiony. W ich wzajemnym przenikaniu i występujących współzależnościach tworzą one finalną postać tożsamości marki. Te zbiory to: wizja marki, wartości marki, kulturowy charakter marki, pozycja i terytorium marki,

niematerialne zasoby marki, przydatność marki, misja marki oraz produkty realizujące tę misję. Zostaną one przedstawione w kolejności występowania.

1. **Wizja marki.** To coś znacznie więcej niż strategia rozwoju w dalekim horyzoncie czasowym. To raczej czytelne dla odbiorców wyartykułowanie pewnego sposobu myślenia, filozofii działania (dodajmy – trudnego do naśladowania przez konkurencję). Pojęcie „wizja" można też rozumieć jako próbę odpowiedzi na pytania:

- Dokąd zmierzamy?
- Dlaczego właśnie tam chcemy się dostać?
- Kim chcemy być?
- Komu pragniemy służyć?
- Co chcemy mu zaoferować?
- Jakie jest nasze unikatowe, nieznane widzenie przyszłości?

Język kreowania wizji jest prosty, kluczowe są tu dwa słowa: *new* i *free* – nowy i wolny. Zawarty w nich gigantyczny potencjał powodował (i nadal powoduje), iż wszystko – i dobre, i złe – co się już w świecie zdarzyło (i zdarzy się jeszcze) wyrasta z potęgi tych dwóch słów – symboli.

Te dwa słowa – symbole głosili i Jezus Chrystus, i Mahomet; to one uskrzydlały żeglarzy z epoki wielkich odkryć geograficznych; one odcisnęły się w zapisach *Magna Charta Libertatum*[13] i w Deklaracji Niepodległości Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej; zryw Powstania Warszawskiego i narodziny pierwszej Solidarności w nich mają swoje korzenie. Nowe i wolne legły również u podstaw najważniejszych prądów (kierunków) w architekturze, kulturze, sztuce i różnej twórczości artystycznej. I wreszcie (co nas najbardziej interesuje) oba słowa – symbole stanowiły główną siłę sprawczą, która wykreowała (i czyni to nadal) najważniejsze marki świata. Dodajmy, że działalność PR-owską realizowaną dla tych marek powszechnie uznaje się za wyróżniającą i wzorową.

2. **Wartości marki.** Dokładniej rzecz ujmując, chodzi o całą wiązkę wartości, jakie twórcy (właściciele) marki pragną zaproponować swoim klientom. Oczywisty jest również postulat spójności między wartościami wyznawanymi (i praktykowanymi) w danej organizacji (np. w firmie wytwórczej marki) i tymi, które ma nieść marka.

Ewentualny dysonans (brak harmonii, sprzeczność) klienci dostrzegą szybko i takiej marki nie zaakceptują.

W procesie osiągania tej spójności niezastąpiona jest kultura organizacyjna. Definiujemy ją jako:

> „wiązkę utworzoną przez kluczowe założenia, normy i wartości, a także sposób widzenia oraz interakcji z otoczeniem (bliższym i dalszym), jak również sposób myślenia i działania, jaki członkowie danej organizacji uznają i praktykują, a wszystko to przekazują innym jako coś cennego i godnego upowszechnienia. Takie myślenie i działanie znajduje z kolei odzwierciedlenie w wytwarzanych przez nich produktach/usługach (markach)”[14].

Tak rozumiana kultura organizacyjna staje się czołowym nawigatorem firmy, narzędziem (w tym przypadku – kompasem) wskazującym kierunek lokalizacji wartości i ku nim prowadzącym. To ciągnie za sobą marki, za markami podążają klienci.

3. **Kulturowy charakter marki.** Marki są dziećmi określonych kultur (kraju, miejsca, narodu). Wskazują na to liczni autorzy, m.in. Douglas Holt[15] oraz Geert Hofstede[16]. Koncepcja ostatniego z wymienionych autorów opiera się na:

- ukazywaniu kulturowych cech (wymiarów) marki w układzie dychotomicznym (tzn. dwudzielnym, dodatkowo jeszcze w podziale stanowczym), np.: kolektywizm *versus* indywidualizm, męskość *versus* żeńskość, hierarchiczność *versus* równość,
- odniesienie tych podziałów do dominujących preferencji i zachowań nabywczych rozpatrywanej zbiorowości konsumenckiej,
- zharmonizowanie obu powyższych przekrojów.

Przykładów[17] jest aż nadto. W ciągle jeszcze kolektywistycznych Chinach liczne marki mają służyć grupie; są używane zbiorowo. W indywidualistycznych Stanach Zjednoczonych marka ma wykrzyczeć twoje ja. Aspekt męski, charakteryzujący się takimi cechami, jak: sukces, osiąganie celu, współzawodnictwo, chęć posiadania (dominująca postawa – mieć), będzie przydatny w takim kraju, jak np. Meksyk. Kraje skandynawskie, określane jako żeńskie, a więc z dominacją takich wartości,

jak: jakość życia, harmonijny rozwój społeczny, tolerancja, powszechna edukacja, staranne wychowanie młodego pokolenia, ochrona środowiska (dominująca postawa – być), preferują marki wzmacniające te wartości.

W krajach o kulturze hierarchiczności (np. Indonezja, Wenezuela, kraje islamskie) marki są symbolami statusu, narzędziami uzyskiwania przewagi i zdobywania prestiżu. W krajach równościowych (np. Niemcy) marka to przede wszystkim jakość, niezawodność, gwarancja, standard, dowód.

Zwrócimy uwagę, iż pierwszy człon przywołanych powyżej podziałów dychotomicznych, a więc: kolektywizm, męskość i hierarchiczność, odnosi się głównie do krajów Ameryki Łacińskiej, Azji Południowo-Wschodniej, krajów arabskich. Jak wiemy, są to przeważnie kraje słabiej rozwinięte gospodarczo, na ogól opóźnione w rozwoju cywilizacyjnym, mniej tolerancyjne, często pozostające w sprzeczności z demokracją i prawami człowieka.

Z kolei kraje indywidualizmu, żeńskości oraz równości (np. Szwecja, Norwegia, Dania, Nowa Zelandia, Kanada) są przykładami demokracji, nowoczesności, postępu, zamożności, znaczących osiągnięć cywilizacyjnych.

Pro domo sua zapytajmy: do której z tych dwóch grup należy Polska i jak to się przekłada na nasze podejście do marki?

4. **Pozycja i terytorium marki.** Pozycja, z jakiej dana marka przemawia do swoich odbiorców, bywa określana mianem autorytetu marki. Czy jest liderem rynkowym, czy ma widoczną przewagę konkurencyjną, czy dysponuje wachlarzem kluczowych kompetencji – z zakresu wiedzy, umiejętności, doświadczenia, uprawnień, społecznej odpowiedzialności? Jeśli odpowiedzi na tak postawione pytania są pozytywne, a ich zawartość treściowa bogata i wyróżniająca, stan taki odnosimy do statusu osiągniętego marki. Informuje on, co marka potrafi, jakie ma mierzalne osiągnięcia, jak do tego doszła, jaki był jej wkład własny na drodze do sukcesu.

Ale bywają także marki o statusie nadanym, zdobytym drogą administracyjną: państwowe linie lotnicze, krajowi dystrybutorzy energii, narodowi operatorzy łączności są tego dobrym przykładem. Takim markom przypisana jest dana im odgórnie pozycja społeczna, często są to wielkie podmioty monopolistyczne. W społeczeństwach nowoczesnych i cywilizacyjnie rozwiniętych, które wyznają pluralistyczne wartości, liczy się jednakże przede wszystkim status osiągnięty danej marki. Tego typu

pozycją jest zainteresowanie także młode pokolenie, szczególnie jego lepiej wykształcona część.

Koncepcja terytorialności marki związana jest z geograficznym zasięgiem jej ekspansji, stopniem rozprzestrzenienia. Możliwe tu są dwa stany skrajne (i – co oczywiste – wiele stanów pośrednich): globalna ekspansja światowa *versus* niszowe specjalizacje lokalne. W przypadku marek reprezentowanych przez pierwszą część dychotomii (np. tzw. *fast foody*, dżinsy, gumy do żucia, chrupki, proszki do prania) na ogól mamy do czynienia z niską kontekstualnością. Ich komunikacja jest bezpośrednia i prosta, zawiera też niewielką ilość wartościowej symboliki (ta wykreowana przez reklamę jest raczej sztuczna)[18]. Ale to właśnie powoduje, iż tego typu marki mają miliony wyznawców.

W obszarze drugiej opcji skrajnej (czyli lokalnej, niszowej) powstają marki: unikatowe, niekiedy endemiczne (tzn. właściwe danemu terenowi), nasycone wartościami, pełne bogatej symboliki. Zwykle są one wysoko kontekstualne, a więc zrozumienie ich przekazu komunikacyjnego wymaga od odbiorcy uwzględnienia tła kulturowego i historycznego, w którym ten komunikat powstaje i funkcjonuje, a także znajomości tradycji, wartości, przekonań oraz symboliki wyznawanych i szanowanych przez nadawcę. Co łatwo zauważyć, wokół tego rodzaju marek gromadzą się grupy niewielkie.

5. **Niematerialne zasoby marki.** Na tym poziomie następuje wyodrębnienie i analiza tych zasobów. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- czynnik ludzki,
- system wartości firmy,
- kluczowe kompetencje pracowników,
- *know-how* (z ang.: wiedzieć jak; całokształt wiedzy niezbędnej do wytworzenia danego produktu/usługi),
- inne komponenty, które składają się na powagę konkurencyjną marki.

Tego typu analiza ma na celu ukazanie potencjału marki. Aby go określić, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- W czym marka jest najlepsza? (nie do pobicia przez konkurencję)
- Czy to, w czym marka jest najlepsza, jest wyjątkowe? (nikt inny na rynku tego nie oferuje)
- Jakie są mocne strony marki?
- Jakie są słabe strony marki?

- Co będzie szansą marki?
- Co jest (może być) zagrożeniem dla tej marki?
- Jak dana marka jest usytuowana względem konkurencji?

Takie podejście wymaga zastosowania profesjonalnych narzędzi, takich jak audyt[19], benchmarking[20], a w przypadku odchodzenia marki od wyobrażanego jej kształtu – reengineeringu[21]. Dwa pierwsze instrumenty mają charakter analityczny i należy je stosować w sposób ciągły. Reengineering ma natomiast charakter projektowy; jego uruchomienie następuje z chwilą, kiedy wyniki analizy pokazują, iż dotychczasowe metody kierowania i zarządzania marką nie dają zadowalających efektów.

6. **Przydatność marki.** Na tym etapie kreujący tożsamość powinni postawić (sobie i odbiorcom) pytanie: co by się stało na rynku, gdyby danej marki nie było? Lub inaczej: co straciliby klienci, gdyby marka przestała istnieć albo też głębia i zasięg jej oddziaływania uległyby znaczącemu zmniejszeniu? Zycie nie znosi jednak próżni, stąd konieczność zadania kolejnego pytania: kto by się pojawił w zaistniałym *vacuum* – pustym miejscu, z jakim potencjałem i propozycją jakich wartości? Na tym etapie (na podstawie wyników audytu i benchmarkingu) odkrywamy społeczną i funkcjonalną przydatność marki.

Na tym polu trwają prawdziwe zmagania, których stawką jest być lub nie być marki. To przede wszystkim ciągłe uświadamianie odbiorcom, iż marka jest im niezbędna, że nie mogą się bez niej obyć. To zadanie głównie dla reklamy. Ważną rolę odgrywają tu jednak działania miękkie, długofalowe, właśnie z obszaru public relations. Stała obecność w mediach opinii, przyjazne marce *publicity*, nagłośnione działania sponsoringowe, realizowane pod parasolem marki, ale też niewidoczne dla konsumentów akcje lobbingowe mające zapewnić marce bezpieczeństwo jej bytu, to wiodące formy aktywności PR na tym polu.

7. **Misja marki.** Tak jak niekiedy tożsamość bywa mylona z wizerunkiem (lub oba pojęcia traktowane są zamiennie), tak podobna relacja pojawia się w zależnościach między wizją i misją. To podejście błędne. Jak pamiętamy, wizja to raczej unikatowe, docelowe widzenie przyszłości. Misja natomiast to bardziej robocza (wykonawcza) realizacja wizji w czasie rzeczywistym – tu i teraz. Ale to także swoisty dekalog zasad, publiczne wyznanie wiary. Przy formowaniu misji pomocne okazują się odpowiedzi na pytania:

- Co jest celem istnienia marki?
- Za czym marka się opowiada?
- Co jest dla marki istotne?
- Co i jak marka chce osiągnąć?

Ponieważ przykłady przemawiają najlepiej, zobaczmy, jak formują swoją misję uznane marki globalne, np. Hallmark[22] (branża rozrywkowa): „Wierzymy, że: nasze produkty i usługi wzbogacają życie ludzi i wzmacniają więzi między nimi; kreatywność i jakość naszych pomysłów, produktów i usług są podstawą naszych sukcesów; ludzie Hallmarku są najcenniejszym zasobem firmy. Wartości, które nami kierują, to: doskonałość we wszystkim, co robimy; etyczne i moralne zasady, które towarzyszą naszym działaniom przez cały czas; innowacyjność na wszystkich polach naszego biznesu, którą traktujemy jako środek do osiągnięcia i utrzymania przywództwa. Takie przekonania i takie wartości kierują naszymi strategiami biznesowymi, zachowaniami korporacyjnymi, relacjami z klientami, dostawcami, społecznościami z otoczenia firmy i wszystkimi innymi".

Inna misja o nazwie „Maksymy marki Nike" (obuwie sportowe) jest zawarta w punktach: „1. Naszą naturą jest innowacyjność. 2. Nike jest naszą firmą. 3. Nike jest marką. 4. Upraszczaj i działaj. 5. To klient decyduje. 6. Bądź jak gąbka. 7. Reaguj natychmiast. 8. Rób tylko rzeczy słuszne. 9. Jesteśmy w ofensywie – zawsze. 10. Pamiętaj o Billu Bowermanie" (założyciel firmy Nike).

To nie przypadek, że punktów jest dziesięć, jak przykazań Mojżesza. Jest to konsekwencja traktowania marek jako swoistych obiektów kultu religijnego. Producentom prestiżowych marek globalnych już nie wystarcza identyfikacja pracowników i klientów z produktami marki oraz z kulturą organizacyjną firmy. Oczekują znacznie więcej – wręcz religijnego utożsamiania się z marką, którą traktują jako swego rodzaju boga, obwołując się jego „kapłanami", konsumentom zaś przypisując rolę „ludu bożego", „wyznawców"[23]. Wiele osób nie akceptuje takiego podejścia, ale należy je przywołać ze względów poznawczych, to bowiem w tym kierunku zmierzają wiodące marki świata (więcej na ten temat w podrozdziale 8.5).

8. **Realizacja misji marki.** To już ostatni z analizowanych bloków, które prowadzą do ukształtowania się finalnej postaci tożsamości marki. Na tym

etapie należy:

• szczegółowo wyodrębnić wszystkie produkty/usługi/akcje marki;

• określić, które z nich: – są nastawione na dochodzenie do założonej wizji, – realizują przyjętą misję, – przedstawiają wartości preferowane przez dany podmiot.

Zwykle okazuje się, iż część oferowanych produktów (tu ponownie wyciągamy wnioski z audytu i benchmarkingu) nie w pełni odpowiadają przyjętym założeniom i – w skrajnym przypadku – z niektórych należy zrezygnować.

Równie ważne jest grupowanie produktów w wiązki (klasy) tematyczne i badanie spójności pomiędzy nimi. Często bowiem okazuje się, iż poszczególne produkty tej samej marki emitują odmienne i niespójne przekazy komunikacyjne („przemawiają różnymi językami”), czyli nie mają wspólnej tożsamości. Na tym etapie można też dostrzec obszary, na które marka jeszcze nie weszła, chociaż pozwalają na to kompetencje i zasoby, jakie posiada wytwórca marki. Znawcy problemu są jednak zdania, iż proces rozszerzania marki powinien być podejmowany ze szczególną ostrożnością[24].

8.3. Wizerunek marki

8.3.1. Definicja i historia pojęcia

Powszechnie uznaje się, że jako pierwsi pojęcie „wizerunek marki” wprowadzili Burleigh Gardner i Sidney Levy[25]. W bliskim temu czasie Joseph Newman[26] określał wizerunek marki jako całość skojarzeń związanych z marką, jakie utrzymują się w pamięci konsumenta. W kilka lat później David Ogilvy[27] (jako jeden z pierwszych) wskazał na wagę tego rodzaju wizerunku w procesie tworzenia reklamy. I tak było przez kilka następnych dekad; wizerunek marki traktowano jako subiektywne wyobrażenie o niej (czy to na podstawie sygnałów przez nią emitowanych, czy też wcześniejszych z nią doświadczeń oraz zasłyszanych opinii) podzielane przez jednostkę lub grupę osób, konsumentów danej marki. Ten rodzaj wizerunku widziano przede wszystkim jako ważną (ale też jedną

z wielu) koncepcję działań marketingowych. W niewielkim tylko stopniu włączono go w obszar aktywności public relations (więcej na ten temat w dalszej części rozdziału).

Dziś wszystko się zmieniło. Znacząco skrócił się cykl życia marek, nastąpił gwałtowny ilościowy ich przyrost, nasiliły się działania naśladowcze. Na światowym rynku dóbr konsumpcyjnych funkcjonują miliony wizerunków marek (produktów, usług) często do siebie bardzo podobnych, a przynajmniej zbliżonych. Pamiętajmy też, iż paradoks Fedkina stanowi, że im bardziej dwa obiekty są do siebie podobne, tym trudniej dokonać wyboru pomiędzy nimi. Ale także – im silniejsze jest owo podobieństwo, tym mniejsze ma ono znaczenie dla osoby wybierającej.

W przełożeniu na język komunikacji rynkowej oznacza to pomniejszenie roli tradycyjnie rozumianego wizerunku marki, który jest przecież typową kategorią *ex ante*. Zwrócimy także uwagę, iż przez całe przywołane tu wcześniej dekady marka docierała do konsumenta właśnie poprzez kreowanie jej wizerunku, pobudzanie wyobraźni nabywcy, stymulowanie jego aspiracji. Dziś jest inaczej: użytkownika marki interesuje przede wszystkim osobiste z nią doświadczenie, a to już się mieści w obszarze *ex post*. I właśnie w tym kierunku poszły współczesne marki. Ich twórcy postawili bowiem na stale i osobiste ich doświadczenie przez nabywcę, często współtwórcę. Współczesny *brand* to już nie produkt, nawet nie usługa; to osobiste doświadczenie, spełnienie się, samorealizacja. Konsument poznaje markę, obcuje z nią, używa jej, próbuje, smakuje, dotyka, słyszy ją, mówi o niej i do niej, a często (interaktywność) – ona do niego.

8.3.2. Nowa rola wizerunku marki

W zaistniałej sytuacji rola wizerunku marki musiała więc ulec przewartościowaniu. Stanęły bowiem przed nim jakościowo nowe zadania, ponadto o wysokim stopniu złożoności. Obraz sytuacji będzie jeszcze pełniejszy, kiedy wszystko to odniesiemy do formułującego się społeczeństwa sieciowego oraz informacyjnego.

W takich okolicznościach wizerunkowi współczesnej marki została przypisana rola centralnego zwornika, integratora całościowej struktury

wiedzy o marce. Inicjatorem takiego podejścia był m.in. Kevin Keller[28], w podobnym kierunku poszedł też w swoich przemyśleniach Jean-Noel Kapferer[29]. Rozproszone dotychczas różnorodne komponenty, kształtujące finalny obraz marki w umyśle konsumenta, często traktowane jako byty funkcjonujące w niezależnych zbiorach, zaczęto systematyzować, grupować w ramach klas pojęciowych i odnosić je do wizerunku marki. Tak skonstruowana całość miała służyć przyrostowi wiedzy o marce u jej odbiorcy. U podstaw takiego podejścia legła prostota i czytelność konstrukcji, naturalność skojarzeń, łatwość odbioru i zdolność zapamiętywania.

Nie jest tu naszym celem przywołanie tej rozbudowanej konstrukcji. Tytułem przykładu wskażmy jednak na sposób myślenia projektantów rozwiązania. Jednym z komponentów odnoszących się do skojarzeń z marką są jej atrybuty. Te z kolei dzielą się na bezpośrednio związane z produktem (jego postacią fizyczną, zasadami użytkowania, sprawnością, niezawodnością) oraz na pośrednio związane z produktem, a więc takie, które wynikają ze sposobu skomponowania marketingu-mix danej marki, ale przede wszystkim – zastosowanej komunikacji rynkowej. Z kolei w skład tych ostatnich (tzn. pośrednio związanych z produktem) wchodzą takie elementy, jak:

- dominujący typ osoby, która używa danej marki (na ogół opisanej według kryteriów psychodemograficznych),
- okoliczności użytkowania marki (tu według kryterium np. pory dnia, miejsca spożycia, liczby osób używających marki jednocześnie),
- osobowości marki (chodzi o odpowiedź na pytanie: jaka byłaby marka, gdyby była człowiekiem: wesoła, poważna, współczesna, staromodna – można tak bez końca),
- dominujące odczucia konsumenta wobec marki (zadowolenie, radość, szczęście, ciepło, ale także – sceptycyzm, podejrzliwość, nadzieja, niewiara),
- i wreszcie – cena, ważny czynnik kształtujący wiedzę o marce u nabywcy; wielu z nich sytuuje daną kategorię produktową właśnie poprzez ten element.

Z przywołanego przykładu wylania się mechanizm budowania wizerunku współczesnych marek. To rozbudowana konstrukcja sieciowa, usytuowana przestrzennie, w której pomieszczono silnie naznaczone, wiodące węzły

pojęciowe[30], wokół których pogrupowano (kompatybilne z nimi) informacje, pojęcia, znaczenia i symbole. Węzły pozostają ze sobą w sprzężeniach (ich istnienie warunkuje się wzajemnie); funkcją celu tak rozumianej przestrzeni jest zdobycie wiedzy o marce oraz zbudowanie z nią więzi emocjonalnych.

Cala ta wiedza, wyobrażenia i emocje trafiają do ludzkiego umysłu, zajmując w nim określone miejsce (pozycję). Al Reis i Jack Traut[31], autorzy pojęcia „pozycjonowanie", są zdania, iż nie dotyczy ono ani produktu, ani usługi. Odnosi się do ludzkiego umysłu; celem całej tej złożonej operacji jest umiejscowienie marki w ludzkim umyśle i zachowanie jej w pamięci. Podobnie wypowiadają się inni znawcy problemu.

Philip Kotler[32] uważa, że: „Pozycjonowanie to wszelkie działania związane z kształtowaniem oferty oraz *image* danego przedsiębiorstwa, prowadzące do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych". Leslie de Chernatony[33] wskazuje natomiast, że: „Pozycjonowanie to proces, którego celem jest umożliwienie marce przebicia się przez panujący na rynku szum informacyjny i zajęcie przez nią wyraźnego i ważnego miejsca w umysłach klientów docelowych".

Idea pozycjonowania pomaga zrozumieć mechanizmy funkcjonowania umysłu ludzkiego. Niekiedy porównuje się pamięć człowieka do pamięci komputera, ale jest to podejście błędne: komputer przyjmuje wszystko, co się do niego wprowadza, człowiek natomiast (na szczęście) – nie. Zasady przetwarzania informacji przez komputer i człowieka także się różnią. Ten pierwszy pracuje według narzuconego mu wolą ludzką racjonalnego algorytmu działania. Pamięć ludzka zaś porządkuje napływające informacje poprzez cały system posiadanej wiedzy, heurystyk, wyobrażeń i stereotypów, a także doświadczeń własnych.

Richard Atkinson i Richard Shiffrin[34] wskazują na trzyfazowy model funkcjonowania ludzkiej pamięci, dzięki któremu można lepiej zrozumieć proces kształtowania się naszych wyobrażeń o marce, zdobywania wiedzy o niej:

1) pamięć sensoryczna (z gr. *sensorium* – narząd zmysłu, organ czucia) – trwa zaledwie ułamek sekundy i odbiera zwrotne sygnały w obszarze ludzkich zmysłów: wzroku, dźwięku, dotyku, smaku i powonienia, ale nawet w tak krótkim czasie jest w stanie zatrzymać bardzo duże ilości

informacji. Dlatego też konsumentowi marki wystarcza przysłowiowa sekunda, aby rozpoznać np. kształt opakowania, fakturę materiału czy też kolor swojej ulubionej marki; na tym etapie dalszy proces komunikowania ze strony nadawcy jest mu zbędny;

2) pamięć krótkoterminowa – trwa zwykle kilkadziesiąt sekund i czerpie z bogatych zasobów informacji zgromadzonych na poprzednim poziomie; w tym czasie człowiek jest w stanie przyjąć i przetworzyć 5-9 jakościowo różnych informacji[35], a także posługiwać się wszystkimi tymi, które aktualnie ma z pamięci dzięki procesowi stałego ich przetwarzania, np. poprzez periodycznie powtarzalne ich otrzymywanie w podobnym zestawie ilościowym i jakościowym. Teraz już łatwiej zrozumieć rolę reklamy w procesie kształtowania wizerunku marki. Przykładowy telewizyjny spot otwiera krzyczący sygnał koloru i kształtu marki (patrz: pamięć sensoryczna), aby następnie (w ciągu kolejnych 30 sekund) konsekwentnie dostarczyć nam (powiedzmy) sześć konkretnych informacji – mechanizm pamięci krótkotrwałej. I tak kilka razy dziennie, przez kolejne dni, tygodnie, miesiące, co w sposób oczywisty skutkuje przyrostem wiedzy i skutecznością zapamiętywania;

3) pamięć długoterminowa – nie podlega limitom czasowym; zdolna jest pomieścić ogromną ilość informacji; na tym etapie przybierając postać ugruntowanej i usystematyzowanej wiedzy, przede wszystkim o charakterze racjonalnym. To podstawowe źródło zasilania pierwszego, a zwłaszcza drugiego rodzaju pamięci. Tu jednak trafiamy na bariery edukacyjne: jeśli dany człowiek legitymuje się niskim poziomem wiedzy lub jest ona powierzchowna, płytka, to taka osoba dysponuje ubogimi zasobami pamięci długoterminowej, gdyż po prostu nie miało się co w niej odłożyć. Kierowane zatem doń komunikaty o marce siłą rzeczy muszą być proste i nieskomplikowane - *ergo*: system zasilania dla dwóch pierwszych rodzajów pamięci jest ubogi, nadawcy zaś (jak wiadomo) muszą się dostosować do poziomu odbiorcy. Pętla się zamyka, rodzi się sytuacja bez wyjścia.

Kształcenie ustawiczne i bezinteresowne – w roku 1971 postulował to profesor Jan Szczepański – powinno być zatem imperatywne. Gdyby tak jeszcze w Kantowskim rozumieniu tego pojęcia.

8.4. Public relations dla marki

Działania public relations na rzecz marki mają doprowadzić do stworzenia klimatu społecznej przychylności dla niej, budowania zaufania, umacniania wiarygodności, podkreślania jej statusu i prestiżu; jednym słowem – kreowania jej reputacji. W *Słowniku wyrazów obcych*[36] pojęciu „reputacja" przypisano także takie określenia, jak: wyróżniająca opinia, renoma, dobre imię, rozgłos, sława. Mimo iż mają one wyraźny autoteliczny[37], społeczny i humanistyczny charakter, to jednak są wykorzystywane i odnoszone przede wszystkim do rynkowej praktyki funkcjonowania marki. A ta, chociaż coraz wyraźniej akcentuje społeczną odpowiedzialność wytwórców, harmonijnie wplata się w otoczenie, nigdy przecież nie zrezygnuje z nadrzędnego celu swego istnienia – utrzymania istniejących klientów, zdobywania nowych, stałego zwiększania sprzedaży, zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jednym słowem – zawłaszczania rynku.

Reputacja marki jest konstruktem bazującym na wartościach. Źródłem ich generowania są przesłania wypływające z tożsamości marki, z takich jej komponentów, jak m.in.: wizja, misja, kultura organizacyjna. Tak to wygląda z perspektywy nadawcy.

Istnieje jednakże jeszcze optyka odbiorcy – konsumenta marki[38]. Reputację danej marki postrzega on poprzez jej wizerunek (wiedzy o niej), a także poprzez pryzmat i prymat własnej hierarchii norm i wartości.

Zderzają się więc dwa strumienie widzenia i pojmowania reputacji. Zadaniem praktyków PR jest zbudowanie takiej, wspólnej dla obu stron, platformy, aby w procesie społecznych negocjacji wypracować obopólnie akceptowane treści, wiedzę, znaczenia i symbole składające się na reputację marki (jej wytwórcy).

Producenci wiodących marek, świadomie i konsekwentnie budujący swoją reputację i cieszący się takową u swoich klientów, stawiają na: najwyższą jakość produktów i usług, innowacyjność, pozyskiwanie i utrzymywanie ludzi utalentowanych, konieczność stałego uczenia się, elastyczność w działaniu, przyjmowanie dalekosiężnych perspektyw rozwojowych, społeczną odpowiedzialność.

Charakteryzują się także tym, że: są liderami w swoich branżach (bądź znajdują się w ścisłej czołówce), ich menedżerowie wyrastają na symbole marek tych firm, doskonale komunikują się (zarówno w wymianie zewnętrznej, jak i wewnętrznej).

Z tak zbudowanej i ugruntowanej reputacji wynikają liczne korzyści dla marki:

- postrzegane przez kupujących ryzyko jej nabywania jest znacznie zredukowane, a w skrajnych przypadkach – wolne od niego,
- w sytuacji wyborów konsumenckich marek do siebie podobnych silniejsza reputacja jednej z nich jest ważnym kryterium rozstrzygającym o nabyciu,
- poprawiające się morale i rosnąca satysfakcja z pracy osób tworzących markę, a pozostających w jej otoczeniu (pracownicy firmy, kooperanci, dostawcy, przedstawiciele handlowi, dystrybutorzy itd.), skutkują lepszą efektywnością ich działania, *ergo* – poprawiają się wskaźniki ekonomiczne, rosną zyski marki.

Sytuacja odwrotna, tzn. słaba reputacja marki, także skutkuje konkretnymi efektami:

- wartość rynkowa akcji takich marek jest niższa niż to wynika z ich rzeczywistej kondycji ekonomicznej,
- konsumenci zwracają uwagę na cenę takich marek, a jeśli już są skłonni je nabyć, to za kwoty mniejsze niż w przypadku marek podobnych, ale legitymujących się dobrą reputacją,
- dziennikarze w sposób szczególny interesują się podmiotami (markami także) o wątłej reputacji; i nawet jeśli wokół marki wydarzy się coś dobrego, to i tak publiczności danego medium zostaną przypomniane historie z mniej chwalebnej przeszłości tej marki.

8.4.1. Marketingowe public relations

Jak już wspomniano, proces kształtowania reputacji marki odbywa się w przestrzeni społecznej, ale w warunkach rynkowych; tam też pomieszczona jest większość form działania public relations służących marce. Siłą rzeczy więc aktywność PR-owska w tym obszarze musi mieć marketingowy charakter. Tak było właśnie zawsze, chociaż akurat tego nie

akcentowano zbyt wyraźnie, m.in. z powodu dominującego przez lata podejścia do PR jako narzędzia budującego więzi społeczne. Wyłomu w tej swoistej zmowie milczenia dokonał Jordan Goldman[39], wskazując na marketingowe aspekty PR. Potem już sprawy nabrały tempa: pojawiło się pojęcie *Marketing Public Relations* (MPR – i takiego też skrótu będziemy używali w dalszej części rozdziału). Thomas Harris[40] uważa, iż MPR to wszelkie aspekty aktywności PR zorientowane marketingowo. Dodatkowo jeszcze ten rodzaj MPR został podzielony na ofensywny i obronny. Zadaniem tego pierwszego było nagłaśnianie strategii rozwojowych marki i firmy, przede wszystkim poprzez pomieszczanie informacji o niej w mediach, a także dodatkowe wspieranie już funkcjonujących kampanii reklamowych, promocyjnych, sponsoringowych itp. Zadaniem drugiego było zmaganie się z wszelkimi sytuacjami, które mogły mieć negatywne konsekwencje dla firmy (marki). Ten rodzaj MPR pełnił więc typowe funkcje w obszarze, który współcześnie określamy mianem komunikowania kryzysowego.

Dynamicznemu rozwojowi MPR sprzyjał też czas. Ostatnia dekada ubiegłego wieku to okres, kiedy wyłoniła się koncepcja zintegrowanego komunikowania marketingowego *(integrated marketing communication)* [41]. To był nowy paradygmat w podejściu do komunikowania rynkowego: oczekiwany, akceptowany i przyjęty wręcz z entuzjazmem[42]. Nastał czas integrowania narzędzi komunikowania rynkowego: obowiązywało podejście holistyczne, stawiano na efekty synergiczne, zespalanie działań, mówienie jednym głosem itd.

Takie podejście objęto także MPR; pojawiło się pojęcie odpowiadające duchowi tego czasu – *integrated marketing public relations*[43]: taki super PR rynkowy, całkowicie zorientowany marketingowo, lepiszcze całości działań komunikacyjnych firmy.

Nie wszyscy jednak byli bezkrytycznymi entuzjastami nowych koncepcji – Philip Kitchen i Danny Moss[44] pytali, gdzie przebiega granica między klasycznie rozumianym PR a marketingiem i czy aby podejście oferowane przez MPR nie zaciemnia obrazu dwóch niezależnych i wyraźnie określonych dyscyplin. W atmosferze panującego entuzjazmu i zadowolenia ich glos był jednak słabo słyszalny.

Mimo sporów odnośnie do miejsca MPR w komunikacji rynkowej (marketingowej), wyłaniania się nowych jego form, a także postrzegania go

przez część teoretyków komunikowania jako formy etycznie wątpliwej, MPR ma się dobrze i tak też służy marce. Dzieje się tak dlatego, że ten rodzaj public relations dysponuje szczególnie dużym potencjałem przydawania wartości dodatkowej już funkcjonującym (np. w ramach danej kampanii reklamowej) konkretnym narzędziom komunikowania. Realizowane jest to na różne sposoby:

1) uzyskanie szerokiej i przychylnej *publicity* o marce, zanim zacznie być ona reklamowana; takie działanie zdecydowanie wpływa na późniejsze sukcesy w jej sprzedaży;

2) uruchomienie programów edukacyjnych dotyczących np. tendencji rozwojowych w danej branży czy też nowych rozwiązań w niej funkcjonujących, które indukują popyt pierwotny na marki pomieszczone w tym obszarze. Potem łatwiej już nagłośnić (i sprzedać) własną markę, powołując się na fakt bycia tym pierwszym, który wskazał np. na innowacyjność danej branży;

3) organizowanie szeroko zakrojonych atrakcyjnych (dla grupy potencjalnych nabywców marki) działań *eventowych*, które wywołują efekt ssania: zainteresowani nabyciem marki sami jej poszukują. W takich sytuacjach zakres oddziaływań reklamowych może być mniejszy, a w szczególnych przypadkach – nawet zbędny;

4) stała współpraca z liderami opinii: przekonywanie ich, aby zaangażowali swój autorytet na rzecz świadczenia dobrze o marce; dołączanie tych świadectw do różnych form komunikowania rynkowego (marketingowego);

5) organizowanie konkursów, w których wylania się osoby kupujące największą ilość produktów marki; uroczyste i nagłośnione medialnie wręczenie nagród, zakładanie klubów użytkowników marki itp.

8.4.2. Public relations – remedium uniwersalne?

Zwykle pewna część Czytelników bywa nastawiona sceptycznie do wywodów, wskazań i rekomendacji teoretyków wywodzących się ze środowiska akademickiego, zajmujących się problematyką komunikowania marketingowego i marki, a tacy byli tu głównie przywoływani. Oddajmy więc glos praktykom. Zobaczymy, jak widzą oni rolę public relations (i

reklamy) w dziele tworzenia i wspierania marki. Al i Laura Ries[45] nie mają wątpliwości: „Nową markę można wprowadzić na rynek tylko za pomocą *publicity* lub public relations” (s. 9). „W ostatnich latach wszystkie sukcesy marketingu były sukcesami PR” (s. 14). „Marketing wkroczył w erę public relations” (s. 18). „Sposobem budowania marki jest public relations” (s. 109). W ostatnim zdaniu książki (s. 288) autorzy stawiają przysłowiową kropkę nad i, autorytatywnie stwierdzając, iż podstawowym celem działania PR jest budowanie marki.

Cale przywołane powyżej opracowanie oparte jest na dychotomii: reklama *versus* public relations. Przekonajmy się więc, jak to ujmują Al i Laura Ries:

- reklama jest wiatrem, PR – słońcem,
- reklama jest przestrzenna, PR – linearny,
- reklama to wielki wybuch, PR – stopniowy rozwój,
- reklama jest wizualna, PR – werbalny,
- reklama dosięga wszystkich, PR – tylko niektórych,
- reklama jest ukierunkowana na siebie, PR – na innych,
- reklama jest kosztowna, PR – nie,
- reklama jest niewiarygodna, PR jest wiarygodny,
- reklama utrzymuje markę, PR ją buduje,
- reklama umiera, PR – żyje.

Dla zwolenników prymatu public relations na polu działania komunikacji marketingowej, wiodącej roli tego narzędzia w procesie budowy marki (*brandingu*), takie stwierdzenia brzmią jak najpiękniejsza muzyka. Czy aby jednak nie mamy do czynienia z sytuacją, w jakiej kiedyś znalazł się Mark Twain, gdy ogłaszał (będąc żywym), iż: „wiadomości o mojej śmierci okazały się mocno przedwczesne”?

Al i Laura Ries mają niekwestionowany dorobek zawodowy: od ponad 30 lat prowadzą (z licznymi sukcesami) własną agencję reklamową, są cenionymi konsultantami z dziedziny marketingu i *brandingu*[46]. Dla ilustracji stawianych w książce tez przywołali kilkadziesiąt krótkich, ale wymownych kazusów, chociaż ze zróżnicowanych obszarów i branż, nie w pełni poddających się możliwościom ich porównywania.

Brakuje jednak temu opracowaniu mocnej i uporządkowanej empirii: nie zostały przywołane żadne liczące się badania, omawiane zagadnienia nie są systematyzowane, nie ukazano przedstawionych procesów w ich aspekcie

dynamicznym. Całość konstrukcji ma eklektyczny charakter. Jest raczej ciekawą (momentami porywającą), ale jednak publicystyką. Ta zaś ma to do siebie, że trudno ją uznać za pewnik; jutro bowiem może pojawić się polemista, który postara się udowodnić coś dokładnie odwrotnego, a jego opracowanie też będzie ciekawe, a nawet – porywające.

Z pełnym przekonaniem można jednak powiedzieć, że public relations nadaje życia i kolorytu poszczególnym komponentom tożsamości marki, buduje jej wizerunek (wiedzę o niej), przybliża obietnicę składaną przez markę. I to jest pewnik. Potwierdziły to wieloletnie badania kilkudziesięciu przywołanych wcześniej autorów. Na ogół były to działania żmudne i niewidoczne: nie towarzyszyły im kamery. Ale dały one plon, którego fragment poznał Czytelnik.

8.5. Marka – ikona XXI wieku

Ten fragment rozdziału jest próbą odpowiedzi na pytania:

• Czym dla współczesnego konsumenta stała się marka, tu i teraz – w Polsce na początku XXI wieku?

• Jakie procesy społeczne umożliwiły marce zajęcie takiego miejsca w świadomości odbiorców?

• Co się zmieniło i co się jeszcze może zmienić w naszym podejściu do marki?

Tytuł dość arbitralnie określa markę jako ikonę. Czy jest to adekwatne do istniejącej sytuacji? *Słownik wyrazów obcych*[47] podaje, iż ikona to obraz o tematyce religijnej, wyobrażający osoby święte, sceny biblijne i symboliczne. Mamy zatem do czynienia z obiektem kultu, wkraczamy w krąg aktów wiary, uznajemy jakiś przedmiot jako nadrzędny wobec nas, co automatycznie generuje układ podrzędności, uległości. Blisko już z stąd do pojęcia „ikonodulia” – oddawanie czci, niewolniczej służbie marce.

Takie myślenie odnajdujemy także u wspomnianego już wcześniej Johna Kunde[48]. Dla tego autora współczesne marki to obiekty swoistego nabożeństwa, nabywane w świątyniach konsumpcji (super – i hipermarketach, specjalistycznych salonach sprzedaży). Menedżerowie marek to wtajemniczeni „kapłani”, konsumenci zaś występują w roli „wiernych”, czyli „ludu bożego”. Ci ostatni nie czczą jednak jednego boga

– mamy raczej do czynienia z wielobóstwem (politeizmem). Dochodzi więc do wielbienia przez wyznawców coraz to nowych ikon, następują schizmy konsumenckie, tworzą się sekty szczególnych zainteresowań. Niektórzy członkowie kościoła przechodzą nawet na pozycje ikonoklastów; zaczynają zwalczać oddawanie czci ikonom – markom, chociażby poprzez wspieranie społecznych ruchów antykonsumpcjonizmu czy antyglobalizmu.

Nic więc dziwnego, że kapłani (menedżerowie marek) oraz ich zbrojne ramię: agencje reklamowe, twórcy mody, styliści, dekoratorzy (ogólnie – inżynierowie kreowania masowej wyobraźni) mają pełne ręce roboty. Stale muszą bowiem wdrażać biblijną zasadę: nie będziesz miał bogów cudzych przede mną, prowadzą ciągłą działalność misyjną – przyciągają pogan (to znaczy jeszcze niekonsumujących) ku jedynie słusznej religii (marce – ikonie). Nieobcy jest im też prozelityzm – pozyskiwanie wyznawców swoich idei, nawet z kręgów tradycyjnie przynależnych do innych obszarów wartości.

Można było przewidzieć, że tak będzie – już wcześniej sygnalizowali to liczni autorzy. Paul Smith[49] i inni wskazywali, iż konsument nie powinien się zadawać z innymi (czytaj – konkurencyjnymi) markami; ma być wierny tylko tej jednej. Stosującym się do tej zasady obiecywali nagrody. Z tą różnicą, że nie w niebiosach, ale tu – na ziemi. Z kolei Hamish Pringle i Marianne Thompson[50] zwracali uwagę na rosnące potrzeby duchowe nabywców marek oraz na postępującą antropomorfizację marek, tzn. przypisywanie cech ludzkich rzeczom martwym oraz wyobrażenie wielbionego bóstwa na podobieństwo człowieka. Wszystko to torowało drogę do traktowania marki jako ikony. Było też kolejną odsłoną (ale już w nowych okolicznościach) zagadnienia personifikacji towarów i fetyszyzacji przedmiotów, o których to problemach – 160 lat temu – pisał Karol Marks[51].

Zatem – *nihil novi sub sole*, to już było? Otóż niezupełnie, bo teraz sytuacja jest odmienna. Zanim jednak przejdziemy do jej bardziej szczegółowego opisu, najpierw krótkie przypomnienie natury już historycznej. Jeszcze dwie, trzy dekady temu można było mówić o w miarę przejrzystym porządku społecznym, dającej się opisać społecznej stratyfikacji. Kolejne generacje realizowały swoje potrzeby konsumpcyjne (nabywanie marek) w rytmie wyraźnie wyodrębnionych faz cyklu życia. Na każdym z tych liniowo ustawionych etapów poszczególny nabywca (w

zależności od wieku, płci, zajmowanej pozycji społecznej, miejsca zamieszkania itd.) miał już gotowy zestaw przynależnych jego miejscu marek. Na ogól też nie wykraczał poza przypisane mu pole. Zapewniały to funkcjonujące normy obyczajowe, a także – dość rygorystyczna – kontrola społeczna. Hierarchia potrzeb według Maslowa dodatkowo jeszcze przypominała indywidualistom o zajmowanym miejscu w szyku. A ponieważ znaczna część tamtego społeczeństwa do zbyt zamożnych nie należała, siłą rzeczy większość jego członków krzątała się na dwóch pierwszych poziomach owej hierarchii potrzeb (tzn. fizjologicznych i bezpieczeństwa). Dla porządku przypomnimy, iż są one określone mianem potrzeb niedostatku.

Marki tamtego okresu wspierały istniejący porządek społeczny; stanowiły produkt swoich czasów, można powiedzieć, iż były wtórne do swojej epoki. Większość z nich miała funkcjonalny charakter, co było zresztą całkiem logiczne – wszak ich naczelną funkcją była pomoc człowiekowi w jego codziennym bytowaniu. Dziś określilibyśmy je jako: racjonalne, obiektywne, formalne, poważne. Takie marki nie bardzo nadawały się do bycia obiektem kultu i raczej nie mogły być ikoną.

Jeśli nawet niektórzy fascynowali się Coca-Colą bądź dżinsami, to co najmniej z dwóch powodów dla ówczesnych władz naszego kraju nie było to ani groźne, ani szkodliwe. Marki te nie były bowiem rozpowszechnione masowo, nie występowało więc zjawisko konsumpcji widocznej, a tym samym możliwości powszechnego naśladowania. Ponadto wielu jeszcze pamiętało (chociażby z przekazów rodzinnych) całkiem świeżej daty hasło: „wróg podsuwa ci truciznę w płynie” (chodziło o Coca-Colę). Niewielu też było skłonnych głośno świadczyć, iż dżinsy to „błękitny sztandar kontestacji”.

8.5.1. Marka nowego etapu

Ten etap mamy już jednak, i to bezpowrotnie, za sobą. Nadeszła nowa epoka, czas marek – ikon.

Zmiany, których w ciągu kilkunastu ostatnich lat jesteśmy świadkami (a zarazem uczestnikami), przeorały funkcjonujący przez ubiegłe dekady porządek rzeczy. Na naszych oczach nastąpiła erozja (niektórzy nawet

twierdzą, że upadek) wszelkiego rodzaju hierarchicznych autorytetów formalnych: rządów, polityków, organów państwowych, szkolnictwa, kościołów, nawet uczelni i uczonych. Celowe bankructwa, grabieże społecznego majątku, afery korupcyjne, przekupność instytucji nadzoru finansowego, pazerność banków dopełniają tylko istniejący obraz.

Zwrócimy jednak uwagę, iż cały czas (i to z różnych powodów) jesteśmy członkami tych hierarchicznych instytucji, których jednocześnie autorytet coraz mniej uznajemy. Ale nie możemy przecież wypisać się z państwa (chociaż coraz więcej – szczególnie młodych, dobrze wykształconych – ludzi emigruje). Nadal podlegamy obowiązkowi podatkowemu i edukacyjnemu. Nie sposób funkcjonować bez korzystania z usług bankowych oraz innych instrumentów finansowych. Z kolei narodowa tradycja, pokoleniowe dziedziczenie znaczeń i symboli podpowiadają nam, by być członkami społeczności wyznaniowej (dla większości jest to Kościół katolicki). Tyle że wszystkie one coraz mniej nam odpowiadają.

Zagadnienie to ma jednak także inny wymiar. Idąc tropem przemyśleń przywołanego już wcześniej Geerta Hofstede[52], posiłkując się jego koncepcją dychotomii kulturowych, zauważamy, że dzisiejsza Polska to kraj wysokiego dystansu władzy, uproszczonej, niekiedy zwulgaryzowanej kultury męskiej i na ogół kolektywistycznego sposobu traktowania obywateli. Pozostaje to w sprzeczności z ujawnianą społeczną potrzebą skracania dystansów międzyludzkich, preferencją dla tzw. wartości miękkich, jakie niesie kultura żeńska, chęcią bycia traktowanym jako zindywidualizowany podmiot działań, dodatkowo jeszcze świadomie i aktywnie stanowiący o swoim bytowaniu.

Wszystko to zespolone razem tworzy i umacnia syndrom zewnętrzności jednostki w stosunku do przedstawionych powyżej instytucji i zjawisk. Wiele marek także było postrzeganych w perspektywie zewnętrznej. A ponieważ marki są także istotnym czynnikiem konstytuującym istniejący porządek społeczny, te spośród nich, które w sposób szczególny z systemu wyrastają lub też są z nim utożsamiane, bywają kontestowane, a niekiedy nawet odrzucane.

Jest na to wiele przykładów. Rosnąca nieufność klientów wobec instytucji finansowych (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe), malejąca fascynacja sieciami wielkich supermarketów (a co za tym idzie ich „markową” zawartością), odchodzenie od ostentacyjnej (na pokaz)

konsumpcji towarów luksusowych i przesuwanie się w strefę cienia (konsumpcja ukryta), co automatycznie podważa główną funkcję tego typu marek – to tylko niektóre z nich. Rosnąca fala sprzeciwu podnosi się coraz wyżej, dosięgając nawet instytucji marek – symboli, np. McDonald's. Tym razem jednak problem ma jakościowo nowy charakter – sprzeciw dotyczy już nawet nie tylko filozofii stanowienia i dostarczania marki konsumentowi, ale przede wszystkim społecznych konsekwencji, które takie postępowanie ze sobą niesie. Procesy makdonaldyzacji stylu życia społeczeństw i negatywne skutki z tym związane opisują liczni krytycy tych zjawisk, między innymi George Ritzer[53].

Ponieważ życie nie znosi pustki, odrzucenie dawnych wartości (i marek z nimi związanych) wygenerowało potrzebę znalezienia nowych. Na obecnym etapie rozwoju społecznego zmienia się jednak charakter marek – ikon: stają się bardziej subiektywne, osobiste, intymne, inspirujące, pogodne, radosne. Są blisko pojedynczego człowieka, są bardziej skierowane na jednostkę. Wdzierają się do jej wnętrza, na co zresztą jest przyzwolenie, gdyż współczesne marki mają wyraźnie dobrowolny charakter. To zresztą odróżnia je od tych z okresu minionego, kiedy przedkładany ich repertuar wynikał raczej ze starannie zaprogramowanych aspiracji, dość wyraźnie ulokowanych w czasie i przestrzeni, na liniowo ustawionym cyklu życia całych zbiorowości.

Dzisiejsze ikony stają się natomiast nową, pulsującą ideą, którą aktualnie żyją konsumenci, zaczynają budować nową tradycję, stają się istotną częścią składową kultury konsumenckiej. Wartości z nimi związane są swoistym kulturowym wirusem, przebojem wkraczającym do społecznego obiegu komunikacyjnego, i to na równych prawach z innymi aktorami w nim funkcjonującymi. Stawiają na energię, pomysłowość, innowacyjność. Są humanistyczne, antyestablishmentowe, konserwatyzm traktują jako bojaźliwość.

Dzieje się tak, gdyż współczesne marki – ikony wkraczają na rynek na odmiennych niż kiedyś zasadach. Jeszcze niedawno były wtórne do swojego czasu, stanowiły konsekwencję i przedłużenie istniejących stosunków społecznych. Teraz jest odwrotnie – marki często wyprzedzają czas teraźniejszy i to rzeczywistość musi za nimi podążać. Na możliwość takiego obrotu sprawy zwracał uwagę Jean Baudrillard[54], kiedy wskazywał, iż nasze czasy polegają między innymi na tym, że najpierw

(jako coś pierwotnego) istnieje mapa terytorium, a dopiero potem (jako efekt jej istnienia) powstaje terytorium właściwe. Coraz częściej bywa więc tak, iż najpierw pojawia się marka, która obiecuje zaspokojenie jakiejś potrzeby, a dopiero potem szerszy krąg konsumentów odkrywa (uświadamia sobie) istnienie takiej potrzeby.

Dodatkowo jeszcze współczesne ikony, ustawione w takiej właśnie sekwencji, pozwalają konsumentowi być współtwórcą finalnej postaci marki. Internet, interaktywne gry komputerowe, telefony komórkowe są dobrym tego przykładem. Ich hybrydowy, mozaikowy i fluidalny charakter oraz znaczna liczba funkcji (a przecież stale przybywa nowych) pozwalają użytkownikowi na indywidualne (i w pełni z własnego wyboru) tworzenie wręcz nieograniczonej liczby ich konfiguracji. Wokół takich marek, wyprzedzających czas teraźniejszy konsumentów, gromadzą się wierni użytkownicy, dobrowolne i samoorganizujące się społeczności zainteresowań. Ich aktywność świadczy, iż współczesna marka to pewna idea ucieleśniona w produkcie, zadziwiająca kombinacja znanych przecież wcześniej elementów, teraz jednak na nowo (w innych warunkach społecznych) połączonych. Ciągła, nigdy i nigdzie nie przerywana interakcja tego typu działań skutkuje samospełniającym się proroctwem, tworzy efekt kuli śnieżnej. Wszystko to zaś, szeroko nagłaśniane medialnie, urasta do rangi akceptowanych wzorów społecznych zachowań. Marka jest więc zarówno ich przyczyną, jak i skutkiem.

8.5.2. Konsument i marka – partnerstwo, dyktat czy uległość?

Konsekwencją takiego stanu jest sytuacja, w której marki – ikony zaczynają być bazą do kształtowania tożsamości – zarówno jednostek, jak i całych zbiorowości. Omawiane tu marki oferują szeroki repertuar tożsamości: każdy może wybrać coś dla siebie – w zależności od potrzeb czy pełnionych ról społecznych. Najczęściej są one lekkie, łatwe i przyjemne. Uwalniają zainteresowanego posiadaniem takiej tożsamości od mozolnego budowania i kształtowania własnych wartości, aktywnego uczestnictwa w skonwencjonowanych, rozciągniętych w czasie procesach

socjalizacji, wypatrywania drogowskazów aksjologicznych. Dla zbiorowości polskiej, która w połowie legitymuje się wykształceniem podstawowym bądź zawodowym, jest to rozwiązanie korzystne (przynajmniej na obecnym poziomie wyedukowania społeczeństwa).

Takiemu podejściu sprzyjają także czynniki oraz stany obiektywnie istniejące. W modelu przyjętej konsumpcji marek wiek zaczyna odgrywać coraz mniejszą rolę, zacierają się też różnice między płciami co do preferencji nabywanych marek. Sieciowy charakter powiązań międzyludzkich skutkuje ilościowym wzrostem interakcji, przy jednoczesnym jakościowym ich osłabieniu. Stają się one naskórkowe, przelotne i ulotne. Ulegają też znacznemu odformalizowaniu – kiedyś ludzie znali się przede wszystkim z nazwiska i miejsca pochodzenia, dziś często przybywają znikąd, zwracają się do siebie po imieniu, używają pseudonimów lub tzw. ksywek. Odbierana jest nam prywatność (kamery w przymierzalniach bielizny damskiej), człowiek zaczyna być oznakowany (jak towar) kodem kreskowym – NIP, PIN, PESEL, mnożą się różnego rodzaju rejestry przedmiotowe: użytkowników, właścicieli, stałych i potencjalnych klientów, powstają kolejne bazy klasyfikacyjne itp.

Nic więc dziwnego, że ów cywilizacyjny nacisk (agresja?) wywołuje odruchy obronne. Jednostka, chcąc ochronić swoje człowieczeństwo, przybiera różnorodne tożsamości (kameleon?) w przekonaniu, iż polujący na nią przeoczą jej istnienie. W marce – ikonie szuka więc obrońcy; zasłania się marką, chowa się za nią, traktuje ją jako rodzaj kamuflażu.

Ten atawistyczny odruch odnajdujemy także w wielu działaniach, w szczególności tych, odnoszących się do wyzwań cywilizacyjnych. Wielkie akcje: walka z chorobą AIDS, rakiem piersi, działania antyglobalistów, wojny kibiców, zaczynają przypominać średniowieczne krucjaty, są rodzajem nowych wypraw krzyżowych. Być może są one nawet wyrazem ponownego przechodzenia do wspólnoty pierwotnej i plemiennej. A jeśli tak, to współczesne marki skutecznie ten proces wspierają. Wszak obieg komunikacyjny dotyczący tego typu działań w znacznej mierze dokonuje się w Internecie oraz za pomocą e-maili. Jego sieciowe spinanie dodatkowo jeszcze wzmacnia odruchy stadne.

Dygitalizacja przekazu skutkuje jego intersemiotycznością: dźwięk można zmienić na obraz (i odwrotnie), słowa na obraz (i odwrotnie), słowo na druk (i odwrotnie). W takiej sytuacji kultura przestaje być spójnym

systemem, staje się sfragmentyzowanym i chaotycznym zbiorem elementów. Znaki odrywają się od swych pierwotnych znaczeń, zaczynają tworzyć najdziwniejsze kombinacje i konfiguracje, udają inne niż dotąd znaczenia, symulują nowe wartości itd. Rodzą się jakościowo nowe kulturowe eksperymenty, nie przez wszystkich użytkowników marki ogarniane i rozumiane. Zaczynają więc odczuwać niepewność, niepokój; widzą potrzebę zmiany, a nawet ucieczki od tego, z czym obcują. Rozwiązaniem, które najczęściej wybierają – w nadziei, że tym razem będzie lepiej – jest zakup nowej marki – ikony. Zwykle jeszcze doskonalszej niż ta, którą władali do tej pory. Szybko jednak odkrywają (wszak cykle życia produktów uległy znacznemu skróceniu), iż ponownie znaleźli się w punkcie wyjścia. Ale to nie jest koniec drogi ich osobistego doświadczenia marki; prawie natychmiast zataczają nową pętlę, z takim samym jak wyżej skutkiem finalnym.

Przekonanie zatem, iż konsument ma kontrolę nad marką, jest dość iluzoryczne. Owszem, włada nią, wydaje jej polecenia, a ona – na ogół bez sprzeciwu (wyjątkiem są np. interaktywne gry komputerowe) – je realizuje. Ale już głębia pojęciowa artykułowana przez markę i poprzez jej używanie oraz wkomponowanie powstających interakcji i wartości w otoczenie społeczne przez wielu użytkowników są nieuświadamiane lub zwyczajnie – niezrozumiane. Ponadto nie wszyscy użytkownicy chcą kontrolować markę. Większość z nich ma bowiem do niej emocjonalny stosunek (a kontrola to przede wszystkim racjonalność), są jej wdzięczni za to, co dzięki niej mogą osiągnąć.

Mimo wszystko czuje się atmosferę pewnego niepokoju. Wyłania się ona z charakteru pytań dotyczących marki. Dawniej dowiadywano się o nią w kategoriach: co, ile, kiedy i gdzie? Współcześnie natomiast bardziej chcemy wiedzieć: kto, dlaczego, jak, dokąd, z kim?

Łatwo zauważyć, iż ten drugi zestaw sięga znacznie dalej i głębiej, a jego ciężar jakościowy nie pozwala na pozostanie obojętnym.

Tak funkcjonujące marki – ikony, zajmujące takie właśnie miejsce w społecznej świadomości, stawiają przed teoretykami i praktykami public relations potężne, ale słabo jeszcze rozpoznane, jakościowo nowe wyzwania. Bardziej precyzyjne określenie roli współczesnej marki, odkrywanie zmiennych oczekiwań interesariuszy, harmonizowanie interesów wytwórców i konsumentów marek, a w procesie społecznych

negocjacji ustalanie wiedzy o nich, ich wartości i znaczeń – to tylko niektóre z tych wyzwań.

Wydaje się jednak, że dotychczasowe klasyczne podejście do tak zakreślonego pakietu zagadnień oraz wykorzystywanie funkcjonujących obecnie instrumentów poznawczych tym razem może okazać się niewystarczające. Wyłania się potrzeba ponownego sięgnięcia do klasyki, do dorobku tych, którzy możliwości zaistnienia takich scenariuszy przewidywali (i nadal przewidują – wszak większość z nich żyje). Bo to właśnie między innymi Jean Baudrillard, Zygmunt Bauman, Ulrich Beck, Anthony Gidens, Jürgen Habermas, Mirosław Karwat, Leszek Korporowicz, Jadwiga Staniszkis, Jonathan Turner mogą się okazać tymi, których przemyślenia będą inspirujące i pożyteczne dla funkcjonowania public relations w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społecznej, tak silnie naznaczonej obecnością marek – ikon.

Paradoksalnie wygląda więc na to, iż to właśnie współczesna marka – ikona, z jej ogromną obudową marketingową, staje się siłą sprawczą, uruchamiającą interesujący proces. Mianowicie: wykonania przez public relations (w tym jego fragmencie, który służy marce) swoistej pętli i powrotu na te obszary, które powinny być jego wiodącą domeną – budowania wartościowych więzi społecznych.

I byłoby to naturalne: wielkie procesy społeczne tracą swój dotychczasowy liniowy charakter i coraz częściej zaczynają funkcjonować w układzie pętlowym. PR powinien za nimi (przynajmniej) nadążać.

Przypadek 8.1. Powrót z dalekiej podróży

Na początku października 1982 roku w wyniku zatrucia środkami przeciwbólowymi Tylenol[55] (jedna z wiodących marek znanej firmy Johnson & Johnson, J&J) zmarło siedem osób, wszyscy w okolicach Chicago. Eksperci od komunikowania marketingowego i public relations zgodni byli co do tego, iż szkody wyrządzone reputacji marki Tylenol są nieodwracalne. Ówczesny guru z dziedziny reklamy Jerry Femina stwierdził na łamach „New York Times”, że: „nazwy Tylenol nie zobaczycie

przez wiele następujących lat; nie ma takich pieniędzy i tylu ludzi od marketingu, aby ten stan zmienić".

Stało się jednak inaczej. W ciągu tygodnia firma J&J wycofała z amerykańskich sieci handlowych ponad 31 milionów opakowań produktu, wszystkim zaś posiadaczom Tylenolu zaoferowano bezpłatną wymianę posiadanych przez nich opakowań. Całkowicie wstrzymano reklamę specyfiku, jedyną formą komunikowania się z konsumentami były ogłoszenia prasowe, relacje z konferencji z dyrekcją firmy, oficjalne wypowiedzi kierownictwa J&J.

11 listopada, niecałe sześć tygodni po tych wydarzeniach, kierownictwo ogłosiło, iż lek znajduje się już w nowym, absolutnie bezpiecznym opakowaniu. Chcąc zachęcić do jego nabycia, wydrukowano 60 milionów kuponów, każdy po 2,50 dolara, upoważniających do bezpłatnego nabycia leku; z takiej możliwości skorzystało ponad 25 milionów Amerykanów. W lutym 1983 roku wielkości sprzedaż specyfiku wróciły do poziomu z początku października poprzedniego roku. I dopiero z tą chwilą zaczęto go ponownie reklamować.

Dziś powszechnie uważa się, iż to tragiczne wydarzenie zostało przez J&J znakomicie poprowadzone, a to dzięki wzorowej kampanii komunikowania kryzysowego. Szczególnie wskazuje się na:

- wykorzystanie wcześniejszego kapitału reputacji: Tylenol przez ponad 20 lat był lekiem szanowanym, bezpiecznym, wzorowo komunikowanym,
- własna inicjatywa i dobrowolność podejmowania wszelkich działań łagodzących skutki kryzysu,
- otwarta, uczciwa, pełna i szybka komunikacja (przykładowo: całokolumnowe i pół-kolumnowe ogłoszenia firmy regularnie ukazywały się w 150 wiodących tytułach prasowych na terenie całych Stanów Zjednoczonych),
- systematycznie przeprowadzane badania opinii publicznej (w ostatnim kwartale 1982 roku na ten cel wydano ponad 1,5 miliona dolarów).

Dodajmy, iż realizatorem całej tej kampanii była agencja Burson-Marsteller. Jej reputacja także znacząco wzrosła; przez

wiele następnych lat agencja ta była zatrudniana do obsługi wielkich sytuacji kryzysowych.

Źródło: na podstawie K. Keller, *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998, s. 57-60.

Przypadek 8.2. Głównie dzięki reklamie

Początki marki Knorr sięgają 1872 roku – wtedy to Carl Knorr i jego synowie zaczęli wprowadzać na rynek – najpierw sproszkowane i opakowane zupy, a następnie kostki bulionowe. W założeniu miała to być żywność łatwa w przygotowaniu, o dobrym smaku i przystępnej cenie. Na polski rynek produkty Knorra trafiły w 1933 roku i cieszyły się wtedy powodzeniem. Po raz kolejny marka Knorr dotarła do naszego kraju w 1992 roku, będąc wtedy marką zapomnianą i prawie nieznaną.

Wejście na rynek dodatkowo utrudnił fakt, iż w połowie lat dziewięćdziesiątych ponad 80% badanych Polaków deklarowało, że spożywa wyłącznie zupy domowe. Zatem celem zaistnienia marki było nie tylko wypromowanie produktów Knorra, ale także zmiana przyzwyczajeń konsumentów.

Do tego najlepsza okazała się reklama i to na nią postawiono przede wszystkim. W ciągu blisko 15 lat funkcjonowania marki na naszym rynku mieliśmy możliwość obejrzenia ponad 90 filmów reklamowych dotyczących Knorra (telewizja to wiodące medium jego kampanii reklamowych). W przekazach tych postawiono na takie wartości, jak: znakomity smak, ciągłe innowacje, pewność końcowego efektu. Charakter marki określały takie cechy, jak: wyobraźnia, zaufanie, międzynarodowość. Kucharz Knorra, od początku grany przez tego samego aktora – Andrzeja Grabarczyka[56], stał się symbolem kompetencji i gwarancji jakości produktów marki, a hasło wiodące marki: „Co Knorr to Knorr” i pojęcie „Gorący kubek” są nieomal wszechobecne.

Skutek jest taki, że udział rynkowy produktów Knorra kształtuje się na poziomie 45%, znajomość spontaniczna marki wynosi zaś

26% (wśród *brandów* spożywczych Knorr jest bardziej znany niż m.in. Wedel, Danone, Hortex, Nestlé, Jacobs i Tchibo). W przypadku tej marki klasycznie rozumiane public relations były na nieco dalszym planie; służyły raczej jako tło do intensywnych działań reklamowych.

Źródło: na podstawie materiałów agencji Headlines, Warszawa 2004.

Przypadek 8.3. Reputacja z wiedzy wyrosła

Historia marki grupy kosmetyków Dr Irena Eris[57] (kiedyś marki lokalnej, dziś znanej w całej Polsce i eksportowanej do 25 krajów świata) jest przykładem zbudowania reputacji marki na podstawie elementów kognitywnych, racjonalnych i poznawczych kształtowania wizerunku na bazie zdobytej wiedzy.

Wszystko jednak zaczęło się dość siermiężnie: w 1983 roku Irena Eris, absolwentka Wydziału Farmacji stołecznej Akademii Medycznej (wraz z jeszcze jedną osobą), w warunkach warsztatu rzemieślniczego zaczęła wytwarzać jeden produkt – krem półtłusty (3000 sztuk miesięcznie). Dziś, w supernowoczesnym Laboratorium Kosmetycznym Dr Irena Eris w Piasecznie koło Warszawy, powstaje ponad 300 różnego rodzaju produktów (ok. 1,5 miliona opakowań kosmetyków miesięcznie). Działa tu także Centrum Naukowo-badawcze, którego dokonania (m.in. w obszarze badań *in vitro* oraz *in vivo)* są wysoce cenione w Europie i na świecie. Efekty tych działań są publikowane w prestiżowych wydawnictwach fachowych, m.in.: „Dermatologica", „Kosmetische Medizin", „Les Nouvelles Esthetiques". Pracownicy Centrum występują także na światowych konferencjach naukowych: European Academy of Dermatology and Venerology, Skin Care Advisors Conference, International Forum of Cosmetics itd. Firma współpracuje z uznanymi placówkami naukowymi, takimi jak: Wydział Biologii Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut Biologii Eksperymentalnej PAN, Wydział Biotechnologii Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Ten dorobek ma jednak praktyczne zastosowanie; klienci firmy mogą go doświadczać w całej sieci Instytutów Kosmetycznych Dr Irena Eris: 22 z nich znajdują się w Polsce, a dwa za granicą – w Moskwie i Bogocie. Rada Marek, światowy zespół ekspertów marketingowych i PR, wyróżniła markę Dr Irena Eris tytułem SUPERBRAND 2004, m.in. z powodu wykorzystywania wiedzy do zbudowania i promowania marki.

Podejście naukowe odcisnęło się także w deklarowanej misji firmy. Jak podkreśla Irena Eris, wartość jej marki oparta jest na: „holistycznym podejściu do klienta z uwzględnieniem jego indywidualnych potrzeb". Takie sformułowanie jest zanurzone w teorii systemów.

Źródło: na podstawie www.eris.pl oraz G. Lindenberg (red.), *Czołowe marki na polskim rynku 2005*, Wyd. Superbrands, Warszawa 2005.

Pytania

1. Jakie są elementy składowe tożsamości marki i jakie zależności między nimi występują?
2. Na czym polega koncepcja budowania wiedzy o marce?
3. W jaki sposób wyłoniło się MPR i czemu ono służy?
4. Czym różni się wizja marki od jej misji?
5. Jaką rolę spełnia reputacja w procesie kreowania marki?
6. Które z tych narzędzi: reklama czy public relations jest ważniejsze dla budowania marki?
7. Na czym polega koncepcja zintegrowanego komunikowania marketingowego?
8. Jakiego rodzaju zbieżności występują w teorii marki i teorii public relations?
9. Jakiego rodzaju zmiany w zachowaniach konsumenckich spowodowały marki – ikony?
10. W jakim kierunku powinien pójść rozwój public relations na polu jego działań na rzecz marki?

Literatura

Chernatony L. de, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003. Golinowski J., *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.

Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.

Kordaszewski J., *Narodziny marketingu z ducha ekonomii*, Wyd. słowo/obraz/terytoria, Gdańsk 2004. Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.

Olins W., *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.

Ries A., Ries L., *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004.

Świątecki A., *Zintegrowane komunikowanie marketingowe. Próba ujęcia systemowego*, Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa 2001.

[1] W. Olins, *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 13-14.

[2] Tu rozumiany jako proces tworzenia tożsamości marki, a następnie prowadzenia jej przez cały cykl życia na rynku (przyp. aut.).

[3] R. Riezebos, *Brand Management. A Theoretical and Practical Approach*, Prentice Hall, Harlow 2003, s. 63.

[4] A. Świątecki, *Podstawowe spoiwo*, [w:] A. Świątecki (red.), *Incentive po polsku*, Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa 1999, s. 163.

[5] M. Chevalier, G. Mazzalovo, *Pro Logo. Brands as Factor of Progress*, Palgrave, New York 2004, s. 14-15.

[6] J. Grunig, T Hunt, *Managing Public Relations, Holt, Rinehart and Winston*, New York 1984, s. 22.

[7] Chociaż wielu uważa, iż problematykę marki i brandingu należy ujmować przede wszystkim poprzez pryzmat marketingu, to jednak pamiętajmy, że: marketing jest komunikowaniem, a komunikowanie jest marketingiem – por. D. Schultz, S. Tannenbaum, R. Lauternborn, *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Lincolnwood 1994, s. 46.

[8] Aksjomat (gr. *aksioma)* – prawda, twierdzenie uznane za oczywiste, prawdziwe, niewymagające dowodów, pewnik; E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 24.

[9] Por. J. Broda, A. Polewczyk, J. Rąb, *Podstawy metodologii nauk*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001, s. 13.

[10] Zwróćmy uwagę, iż ostatnie dwa zdania odnoszą się do tego obszaru, który kształtuje podstawy PR. Na innych polach, jak np. PR finansów, sektora publicznego, organizacji *non profit*, świata polityki, mamy do czynienia z sytuacją podobną współczesnej marce; możemy tu również mówić o wcześniejszej fazie aksjomatyzacji.

[11] A. Świątecki, *Kultura i marka*, [w:] A. Świątecki (red.), *Nowy incentive w Polsce*, Wyd. ELECT, Warszawa 2005, s. 30.

[12] J.N. Kapferer, *Strategie Brand Management*, Kogan Page, London 1998, s. 126.

[13] *Magna Charta Libertatum* – Wielka Karta Swobód, akt wydany w Anglii w XIII w. i uważany za podstawę obywatelskiej wolności.

[14] A. Swiątecki, *Kultura…, op.cit., s. 25.*

[15] D. Holt, *How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business Scholl Press, Boston 2004.

[16] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

[17] Zob. A. Swiątecki, *Zintegrowane komunikowanie marketingowe. Próba ujęcia systemowego*, Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa 2001, s. 77.

[18] Por. J. Golinowski, *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005, szczególnie rozdział pt. „In fascinatio nugacitatis" (łac. w powabie błahości).

[19] Audyt to instrument, za pomocą którego firma może zrozumieć, jak jest powiązana z otoczeniem, w którym funkcjonuje. Obejmuje on przede wszystkim stały monitoring

otoczenia, analizę zgromadzonych informacji, wyciąganie prawidłowych wniosków – por. M. McDonald, *Marketing Plans*, Butterworth & Heinemann, London 1989, s. 21.

[20] Benchmarking to sztuka odkrywania, jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne – por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 214.

[21] Reengineering to fundamentalna, radykalna i dramatyczna reorganizacja procesów działania danej firmy – por. M. Hammer, P. Champy, *Reengineering the Corporation*, Nicolas Brealey, London 1994, s. 27.

[22] R. Daft, *Leadership*, The Dryden Press, London 1999, s. 135.

[23] Por. J. Kunde, *Corporate Religion*, Pearson Education, London 2000.

[24] Takiego zdania są m.in.: D. Aaker, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996; S. van Gelder, *Global Brand Strategy*, Kogan Page, London 2003.

[25] B. Gerdner, S. Levy, *The Product and the Brand*, Harvard Business Review, marzec-kwiecień 1955, s. 33-39.

[26] J. Newman, *New Insight, New Progress for Marketing*, „Harvard Business Review", listopad-grudzień 1957, s. 95-102.

[27] D. Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man*, Macmillan, New York 1963, s. 99.

[28] K. Keller, *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998, a zwłaszcza rozdział pt. „Brand Knowledge Structure", s. 86-129.

[29] J.N. Kapferer, *[Re]inventing the Brand*, Kogan Page, London 2001.

[30] Najczęściej są nimi nazwy marek – por. A. Grzegorczyk, *Marka jest nazwą. Definiens marki*, [w:] A. Grzegorczyk (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 7-12.

[31] A. Reis, J. Traut, *Positioning – the Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York 2000, s. 3.

[32] Ph. Kotler, *op.cit*., s. 280.

[33] L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 199.

[34] R. Atkinson, R. Shiffrin, *Human Memory*, [w:] K. Spence, J. Spence (red.), *The Psychology of Learning and Motivation*, Academic Press, New York 1968, t. 2, s. 80-195.

[35] G. Miller, *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Informations*, „Psychology Review" 1956, nr 63, s. 81-97.

[36] E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych, op.cit*., s. 962.

[37] Autoteliczny (gr. *autoteles)* – stanowiący cel sam w sobie; wartości będące przeciwieństwem wartości instrumentalnych *(ibidem*, s. 96).

[38] Interesariuszy zainteresowanych reputacją marki oraz jej wytwórców (chociaż różnorodnych jej aspektów) jest znaczenie więcej: społeczność lokalna, pracownicy firmy, dystrybutorzy, dostawcy, kooperanci, dziennikarze, organy rzędowe, ciała regulacyjne, wreszcie udziałowcy – to tylko niektórzy z nich. Jednak ze względu na przejrzystość wywodu dalsze rozważania zostaną ograniczone jedynie do konsumentów (nabywców) marki.

[39] Por. J. Goldman, *Public Relations in the Marketng Mix*, NTC Business Press, Lincolwood 1984.
[40] T. Harris, *How MPR Adds Value to Integrated Marketing Communications*, „Public Relations Quaterly", lato 1993, s. 13-18.
[41] Por. D. Schultz, S. Tannenbaum, R. Lauternborn, *op.cit.*
[42] Por. A. Świątecki, *Zintegrowane komunikowanie…*, *op.cit.*
[43] T. Harris, *Integrated Marketing Public Relations*, [w:] C. Caywood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, Boston 1997, s. 90-105.
[44] P. Kitchen, D. Moss, *Marketing and Public Relations: The Relationship Revisited*, „Journal of Marketing Communication", czerwiec 1995, s. 105-118.
[45] A. Ries, L. Ries, *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004; przy wszystkich przywołanych cytatach zaznaczono stronę, na której one występują.
[46] A. Ries, L. Ries, *Dwadzieścia dwa niezmienne prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1996.
[47] E. Sobol (red.), *Słownik wyrazów obcych*, *op.cit.*, s. 460.
[48] J. Kunde, *op.cit.*
[49] P. Smith, C. Berry, A. Pulford, *Strategic Marketing Communication*, Kogan Page, London 1997, s. 239 i n.
[50] H. Pringle, M. Thompson, *Brand Spirit*, John Wiley & Sons, Chichester 1999.
[51] K. Marks, *Fetyszyzm towarowy i jego tajemnice*, [w:] K. Marks, *Kapitał*, t. 1, Książka i Wiedza, Warszawa 1951, s. 77-79.
[52] G. Hofstede, *op.cit.*
[53] G. Ritzer, *Makdonaldyzacja społeczeństw. Wydanie na nowy wiek*, Muza S.A., Warszawa 2003.
[54] J. Baudrillard, *The Ectasy of Communication*, [w:] H. Foster (red.), *The Anti-aesthetic. Essays on Postmodern Culture*, Bay Press, Port Townsend, Wash., 1983, s. 126-134.
[55] W tym czasie Tylenol regularnie zażywało blisko 100 mln Amerykanów; udział tego leku na rynku środków przeciwbólowych wynosił 37%.
[56] Postać A. Grabarczyka wykorzystano m.in. w kampaniach reklamowych w Czechach.
[57] Eris (gr. mit.) – bogini niezgody, siostra Aresa (boga wojny); niezaproszona zjawiła się na weselu rodziców Achillesa i rzuciła między obecne tam boginie: Herę, Atenę i Afrodytę jabłko z napisem „dla najpiękniejszej"; powstał spór, który rozstrzygnął Parys na rzecz Afrodyty – bogini miłości i piękności, matki Erosa.

CZĘŚĆ III

Public relations – implikacja w praktyce

Rozdział 9

Polityczne public relations a kreowanie informacji. Analiza krytyczna

Wojciech Jabłoński

***S**pin doctoring/media spinning* – geneza i kontekst zjawiska • **N**arzędzia i techniki uzyskiwania *spinu* • **S**krajne formy medialnego *spinningu* (tzw. czarny PR)

9.1. *Spin doctoring/media spinning* – geneza i kontekst zjawiska

O ile powstanie public relations było niejako reakcją na funkcjonowanie mediów (ściślej: na działalność wczesnych dziennikarzy śledczych, tzw. *muckrakers)*, o tyle „autorstwo" zjawiska *spin doctoringu* należy przypisać samym specjalistom w dziedzinie PR, zwłaszcza politycznego public relations, na której to płaszczyźnie znajdujemy początki trendu „nakręcania" informacji.

W drugiej połowie XX wieku było już jasne, iż wielkie organizacje (w tym: partie jako organizacje polityczne) są skazane na współpracę z mediami. Co więcej, okazało się, iż jakiekolwiek próby sprowadzenia wolnych mediów do roli bezkrytycznych popleczników władzy były skazane na klęskę. Dobitnie przekonał się o tym Richard Nixon. Zarówno w roli wiceprezydenta, jak i prezydenta Stanów Zjednoczonych ten

najbardziej chyba demonizowany polityk Stanów Zjednoczonych nie szczędził mediom publicznie wyrażanych krytycznych uwag, które ostatecznie wróciły do niego jak bumerang na lamach prasy, zmuszając go ostatecznie do ustąpienia z najwyższego urzędu w państwie[1]. Afera *Watergate* podkopała ograniczone zaufanie amerykańskiego społeczeństwa do świata polityki. Ukrywanie „brudów" związanych z organizacją polityczną spowodowało gigantyczny skandal, którego efekty musiała przełknąć cała scena polityczna.

Specjaliści PR sięgnęli zatem po inną taktykę – postanowili dostarczać „niezależnym" dziennikarzom pozytywnych informacji na temat polityków sprawujących władzę. To już jednak było w czasach, gdy agenci prasowi starali się okiełznać *muckrakers*. Tym razem fachowcy w dziedzinie komunikacji pracujący dla amerykańskich polityków poszli znacznie dalej – postanowili przekazać dziennikarzom nie tyle gotowy niemal tekst w postaci notatki prasowej, ile wydarzenie, które najbardziej sprawnym żurnalistom dawało nawet szansę na pozyskanie wymarzonego materiału na wyłączność. Zatem – nie tyle drukowany tekst sporządzany w sztabach public relations, ale starannie zaaranżowany, wystawiony przed kamerami show stawał się zaczynem późniejszej relacji medialnej. Doradcy w dziedzinie wizerunku przestali przypominać dziennikarzy pracujących za biurkiem; bardziej adekwatna dla nich staje się odtąd rola reżysera starannie planującego polityczne widowisko – konwencję partyjną, narodową rocznicę, wiec, demonstrację itp. Aby zainicjować nową formę komunikowania, potrzeba było nie tylko doradców, ale i polityka, który potrafiłby znaleźć się w roli głównego aktora opisywanego widowiska z udziałem mediów. I znaleziono autentycznego aktora – Ronalda Reagana, który stał się symbolem początkowej ery *spin doctoringu*, jaką były w Stanach Zjednoczonych lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku[2]. Obok doświadczonego hollywoodzkiego performera znalazł się również genialny doradca w dziedzinie PR Michael Deaver, który potrafił umieścić swego szefa w dowolnie wybranym kontekście. Właśnie żonglerka kontekstem połączona z potęgą telewizji stała się filarem dobrze „nakręcanego" newsa. Przygotowywane starannie transmisje „na żywo" zaskoczyły samych dziennikarzy, którzy, zgodnie z regułami swojej profesji, podążali jednak za scenariuszem pisanym wcześniej w sztabach PR-owców. Pojawiły się nawet zarzuty, iż media traktują administrację waszyngtońską „na

kolanach” – tak silny był kontrast z wizerunkiem prezydentów lat siedemdziesiątych i towarzyszącymi im agresywnymi wówczas żurnalistami[3]. Era Reagana to dziś klasyka *media spinningu.*

Aby jednak nowy sposób uprawiania *media relations* mógł się przyjąć w środowisku doradców w dziedzinie wizerunku, a przede wszystkim dziennikarzy, musiały sprzyjać mu określone warunki wymiany informacji.

9.1.1. Pozycja i wymagania mediów jako „strażnika” systemu demokratycznego (według teorii tzw. czwartej władzy)

Idee demokracji, public relations i wolnej prasy pozostają ze sobą w naturalnej współzależności. Współczesny system demokratyczny gwarantuje – przynajmniej teoretycznie – w miarę swobodny przepływ idei między grupami (organizacjami, środowiskami, lobby) go współtworzącymi[4]. Mnogość równoprawnych uczestników sceny publicznej oraz wynikająca z tego faktu konkurencja pozwalają – i nakazują – na stosowanie przez organizacje takich technik i narzędzi komunikacji, które dają prawdopodobieństwo przekonania do swoich racji. Systemy totalitarne i autorytarne w istocie nie potrzebują public relations. W warunkach gdy podstawowym punktem odniesienia dla wszystkich członków i grup społeczeństwa jest „jedynie słuszna” (reprezentowana zwykle przez monopartię i/lub dyktatora) ideologia, bezzasadne wydaje się stosowanie technik opartych na porozumieniu na linii: nadawca – odbiorca i zmierzających do ich porozumienia (wzajemnego dostosowywania postaw). Jeśli systemy oparte na monopolu idei jednej grupy można uznać za monolog władzy wobec terroryzowanego przez nią społeczeństwa, to współczesną demokrację w stylu zachodnim wypada uznać za dialog na linii: decydenci – wyborcy (tworzący, naturalnie, różne grupy interesu).

W owym systemie prasa pełni funkcję szczególną. W rzeczywistości współczesnej, liberalnej demokracji przedstawiana jest jako „czwarta władza”, mająca uprawnienia do kontrolowania trzech pozostałych Monteskiuszowskich „władz” (ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej). Rola ta, nazywana nieco dosadnie „funkcją psa

łańcuchowego” demokracji *(watchdog function)*[5], pozwala mediom na określanie warunków komunikacji, jaką prowadzą z nimi pozostali uczestnicy sceny publicznej. Ignorowanie siły prasy lub jej lekceważenie zawsze prowadzi do – mniej lub bardziej dotkliwego – nadszarpnięcia wizerunku organizacji, która „ośmiela się” na prowadzenie tak niekonwencjonalnych *media relations*. Spośród prerogatyw mediów wynikających z ich faktycznej „informacyjnej władzy” wynikają przede wszystkim dwie istotne kwestie:

1) możność określania przez media, co stanowi zjawisko niepokojące, niebezpieczne, a zatem – co w rzeczywistości należy uznać za sytuację kryzysową;

2) uprawnienia do „dyktowania” przez środki przekazu, kto jest ważnym, godnym uwagi uczestnikiem debaty politycznej, a zatem – kto skutecznie osiąga rozgłos, powodując „szum medialny” *(publicity*).

Tak strategiczna pozycja mediów jest dodatkowo wzmocniona przez ich silną skłonność do komentowania wydarzeń, których ludzie prasy bywają świadkami.

9.1.2. Wzrost znaczenia interpretacyjnej funkcji mediów

W warunkach *media relations/press relations* XXI wieku to dziennikarz jest stroną wyznaczającą warunki komunikacji z dowolnym, zwykle wybranym przez siebie, partnerem, z którym podejmuje interakcję. Błąd ze strony specjalisty w dziedzinie politycznego PR, polegający zwykle na bagatelizowaniu znaczenia dziennikarza jako niemal wszechwładnego pośrednika między docelowymi grupami publiczności organizacji a nią samą, może zaowocować długotrwałym kryzysem *media relations*, na którym traci przede wszystkim PR-owiec i jego firma (dziennikarz wybierający, nie zaś – zbierający informacje łatwo znajdzie alternatywne źródło informacji). W nieco uprzywilejowanej sytuacji pozostają *spin doctors* pracujący dla urzędów państwowych, które stanowią dla prasy naturalne, „bezpieczne” źródło informacji (tzw. *steady sources of news)*[6], ale w przypadku zniechęcenia do siebie czołowych przedstawicieli ludzi

prasy (pseudoekspertów – *pundits*) również i oni muszą liczyć się z poważnymi tego konsekwencjami.

Wybór źródła informacji przez dziennikarza-selekcjonera to tylko wstęp do sięgnięcia przez niego po kolejną możliwość związaną z jego uprzywilejowaną pozycją w systemie demokratycznym – prawo do dowolnego skomentowania otrzymanego, a następnie wyemitowanego przekazu. Stanowi to wielkie niebezpieczeństwo dla specjalisty w dziedzinie PR, gdyż przygotowana przez niego informacja często nie odpowiada wnioskom, jakie wyciąga z niej dziennikarz. Ów wzrost funkcji interpretacyjnej mediów każe stosować bardziej wyrafinowane – niż tylko regularne przekazywanie żurnalistom „suchych" notatek prasowych – techniki komunikacji na płaszczyźnie *media relations.*

Filozofia *media relations/press relations* bazuje zaś na długotrwałych, starannie pielęgnowanych kontaktach z mediami[7]. Jednakże nawet najmniejsze niedociągnięcie ze strony specjalisty w dziedzinie PR może spowodować nagłe, jednostronne i nieodwołalne przerwanie przez żurnalistę tego typu relacji. Z tego względu dobór odpowiednich narzędzi i technik komunikowania pełni w zawodzie *spin doctora* funkcję szczególną. Wprawdzie to dziennikarz narzuca warunki komunikacji, lecz właśnie specjalista w dziedzinie politycznego public relations jest w stanie owe warunki modyfikować, czyli dostosowywać swoje zachowanie do wymagań bezpośredniego odbiorcy przygotowywanych przez siebie komunikatów. Brak analogicznej odpowiedzi (sprzężenia zwrotnego – *feedbacku* – w postaci dostosowywania postaw po stronie dziennikarza) nie powinien jednak zniechęcać PR-owca, gdyż to w jego wyłącznej gestii leży dbanie o jakość opisywanego aktu komunikacyjnego, tak, by utrzymać jego ciągłość (i otrzymać sprzężenie zwrotne w postaci publikacji w mediach przekazu, który zostanie dostarczony dziennikarzowi i przez niego „wybrany").

Kluczowe uwarunkowania relacji politycznych z prasą *(media relations*) – szybkość przekazu, wielość podmiotów uczestniczących w komunikacji (konkurencja wśród dziennikarzy, ale i wielość przekazów dostarczanych równocześnie tym dziennikarzom przez wielu PR-owców reprezentujących różne organizacje) i mających ten sam cel: doprowadzenie do publikacji przekazu ich autorstwa – nie pozwalają na nawiązanie i utrzymanie relacji polegających na wzajemnym zrozumieniu opisywanych podmiotów –

wszystkich razem, a nawet tylko nielicznych spośród nich. Owe uwarunkowania i wynikające z nich konsekwencje każą spojrzeć na proces budowania i utrzymywania korzystnych relacji z prasą z innej, niż tylko dychotomicznej perspektywy. Dlatego ujęcie opisywanych relacji w kontekście zarówno „manipulacji", jak i „prawdy" wydaje się bezzasadne[8]. Podstawowym zadaniem ludzi PR będzie dostosowanie zachowań do potrzeb dziennikarza *gatekeepera* (selekcjonera informacji) i osiąganie przez to celu wspólnego dla obu stron owej interakcji: upublicznienia atrakcyjnego newsa.

9.1.3. Doświadczenia amerykańskie – koniec wieku XX erą *spinningu*

Jak wspomnieliśmy, pionierami na polu *spin doctoringu* (podobnie jak w kwestii wszelkich „odmian" PR) byli Amerykanie, a ściślej – doradcy amerykańskich prezydentów w dziedzinie politycznego public relations. Istotny przełom nastąpił w latach osiemdziesiątych, a kolejne lata przyniosły (ze względu na imponujące początki uprawiania *spinu)* nie tyle istotne rozwinięcie opisywanych technik, ile ich konsekwentną kontynuację[9].

Już we wczesnych latach uprawiania technik „nakręcania informacji" mieliśmy do czynienia ze stosowaniem całej palety działań, które możemy zaliczyć zarówno do pozytywnych (kreowanie atrakcyjnych pseudowydarzeń), jak i negatywnych (tzw. czarny PR – patrz kolejne podrozdziały) technik kształtowania wizerunku. Zjawisko „nakręcania" informacji dało wyraźne efekty w postaci uzyskania reelekcji przez dwóch amerykańskich prezydentów – „wielkich komunikatorów": Ronalda Reagana i Billa Clintona (obaj, poza talentem do *media relations*, mieli sztaby doskonałych doradców w dziedzinie PR; obaj też, poza błyskotliwym wizerunkiem, byli obciążeni wieloma skandalami i aferami – od *Iran-Contras* po *Lewinsky-gate*)[10]. Poza budowaniem znakomitego wizerunku w Stanach Zjednoczonych prowadzili oni również interwencje poza granicami kraju, które, niezależnie od tego, czy zakończyły się sukcesem (Grenada, 1983), czy klęską (Somalia 1994), były nienagannie

nagłaśniane przez pozostających w służbie waszyngtońskiej administracji *spin doctors.*

Zdyskontowaniem pozytywnych „testów" technik *spinu* były jednak dla amerykańskiej administracji wczesne lata dziewięćdziesiąte. Dziś nie jest już tajemnicą to, co w czasie pierwszej „wideowojny" – konfliktu w Zatoce Perskiej – owiane było nimbem sekretu. Przekazywane przez dziennikarzy zapierające dech w („cywilnych") piersiach obrazy – niszczone z rzekomo chirurgiczną precyzją irackie obiekty militarne, radość zwycięskich aliantów zaopatrzonych w najnowocześniejszy sprzęt, umiarkowana liczba ofiar (pokazano kilkadziesiąt zwęglonych, jak poinformowano, irackich zwłok; kamery nie uchwyciły swym „czujnym" okiem ani jednego martwego alianta) – wszystko to było efektem pozytywnego „kreowania rzeczywistości" przez specjalistów w dziedzinie public relations pozostających na usługach rządu Stanów Zjednoczonych. Spotkania wojskowych z dziennikarzami odbywały się z dala od linii frontu, a „ludzie prasy" otrzymywali zdjęcia, które gwarantowały ich materiałom sensacyjność, ale były równocześnie doskonale wyselekcjonowanym wycinkiem prawdy. Podobną technikę zastosowano również podczas drugiej wojny w Zatoce (2003).

Wojna, skandal czy tylko konwencja partyjna, będące wytworem błyskawicznej, „nakręconej" informacji, nie są zwykle oparte na całkowicie pełnej informacji. Nie jej w istocie wymaga zarówno dziennikarz, jak i masowy odbiorca. Ma być szybko, ma być widowiskowo – ale nie znaczy to koniecznie: wyczerpująco.

9.1.4. Manipulacja czy immanentna cecha ustrojowa? Zarzuty i mity związane z „nakręcaniem informacji"

Wokół zjawiska *spin doctoringu* narosło – częściowo za przyczyną nieopartej na rzetelnej wiedzy działalności dziennikarzy-komentatorów – wiele niesprawiedliwych, krzywdzących opinii. W imię zrozumienia mechanizmów rządzących „wolnym rynkiem idei" warto rozwiać wątpliwości związane z opisywanym zjawiskiem.

1. „*Spin doctoring* to manipulowanie mediami”. Pogląd o tyle niesłuszny, co wspierany publikacjami „obserwatorów” sceny politycznej traktujących wymianę informacji masowej w kategoriach „spiskowej teorii dziejów”[11]. Nie może być jednak mowy o manipulacji mediami przyjętej w stylu totalitarnym w sytuacji, gdy media są faktyczną „czwartą władzą”, nie tylko wyznaczającą warunki komunikacji, ale i posiadającą środki i narzędzia potrzebne do „zdemaskowania” ewentualnego „oszustwa” ze strony specjalistów w dziedzinie public relations pracujących dla organizacji zarówno komercyjnych, jak i politycznych. Ci, którzy traktują *spin* w kategoriach gry znaczonymi kartami, zapominają, iż owe karty rozdają sami ludzie mediów – z jednej strony szukający materiału na wyłączność, a z drugiej – bezkrytycznie chłonący treści płynące z najważniejszych dla nich źródeł informacji – najwyższych szczebli władzy i biznesu.

2. „*Spin doctoring* to symptom kryzysu demokracji”. Zjawisko „nakręcania informacji” należy traktować nie tyle jako symptom kryzysu demokracji, ile raczej jej immanentną cechę. Jak każdy system, również demokracja obfituje w zachowania niepoddające się łatwej ocenie na zasadach manichejskich. Z medialnym *spinningiem* jest trochę tak, jak z siłą przyciągania – zbawienna dla niektórych, może okazać się śmiertelna dla innych. Współczesna komunikacja masowa, zakładająca wielość jej uczestników (w tym uczestników aktywnych, czyli zawodowych komunikatorów i grup nacisku – *lobby)*, przy braku możliwości pełnego wyjaśnienia stanowisk każdego z nich, każe stosować wyrafinowane, nie zawsze doskonałe techniki wymiany informacji. W naszym przekonaniu *spin* stanowi, jak do tej pory, najbardziej efektywną strategię komunikacji w warunkach rozwiniętych mediów i „demokracji w stylu zachodnim” – często nazywaną, ze względu na wspomnianą fragmentaryczność komunikacji, „demokracją haseł” *(soundbite democracy)*[12].

3. „*Spin doctoring* szkodzi społeczeństwu”. Nie można mówić tylko o negatywnym wpływie technik *media spinningu* na obywatela, nie zapominając o kontekście: przede wszystkim o założeniach teorii „porządku dnia” *(agenda setting)*[13] i ogólnych tendencjach inforozrywkowych[14] stale obecnych dziś – niejako pod naciskiem samych odbiorców mediów – w praktyce środków przekazu. Można ostrożnie (i przewrotnie) stwierdzić, iż to właśnie dzięki *spin doctoringowi*

społeczeństwo dowiaduje się, „co jest ważne”, a przy okazji otrzymuje profesjonalnie przygotowany przekaz medialny, który spełnia oddolne (płynące ze strony odbiorców mediów) zapotrzebowanie na informację podaną najczęściej w rozrywkowym, przyjemnym dla oka i ucha „sosie”.

9.2. Narzędzia i techniki uzyskiwania *spinu*

Mając na myśli warunki udanego *spinu*, specjalista w dziedzinie public relations myśli przede wszystkim o narzędziach, jakie zastosuje w procesie realizacji tej metody komunikowania z użyciem mediów. Decydującymi elementami tak pojmowanego arsenału środków będą dla niego:

1) kontaktowa baza danych dziennikarzy (patrz kolejny podrozdział), ze szczególnym uwzględnieniem tzw. *pundits* (redaktorów o statusie „publicystów”, „ekspertów”),

2) katalog wycinków prasowych (dotychczasowych publikacji w mediach) – niezbędny do wpisania przygotowywanego przekazu w określony kontekst komunikacyjny,

3) materiały własne – do rozpowszechnienia wśród ludzi mediów (zdjęcia, notatki prasowe, gadżety itp.) – mające wspomagać proces komunikacji i uatrakcyjnić późniejsze publikacje w środkach przekazu.

Istotę zjawiska „nakręcania” informacji obrazują również, oprócz używanych narzędzi komunikacyjnych, kolejne etapy procesu *spin doctoringu:*

Etap I: Poznanie otoczenia komunikacyjnego (kontekstu). Zasadnicze znaczenie ma tutaj rozpoznanie bieżącej sytuacji i umiejętność przewidywania jej rozwoju. Przegląd wycinków prasowych i rozpoznanie „zapotrzebowania” na określone informacje ze strony mediów ma kluczowe znaczenie dla kolejnych kroków podjętych przez PR-owców.

Etap II: Przygotowanie materiałów na użytek mediów. Sporządzenie projektów tekstów, jakie następnie stworzą dziennikarze – notatek prasowych *(press releases*), wspartych gotowymi ilustracjami (zdjęcia, wykresy, statystyki). Zwykle materiały występują w kilku technicznych wersjach, w zależności od rodzaju mediów, do jakich są adresowane.

Etap III: Organizacja i przeprowadzenie medialnego „wydarzenia” lub przesłanie materiałów do dziennikarzy. Najważniejszy krok procesu

„nakręcania” informacji. Wpisanie jej w określone otoczenie decyduje o formie *pseudo-eventu* (patrz kolejny podrozdział) – czy będzie to konferencja prasowa, czy konwencja partyjna itd. Na tak zorganizowanej imprezie zaproszeni przedstawiciele mediów otrzymują gotowe materiały prasowe. Dodatkową funkcję pełnią oświadczenia, których fragmenty mogą służyć prasie jako chwytliwe hasła-cytaty *(soundbites)*. Najprostszym, ale nie zawsze skutecznym zamiennikiem tego kosztownego etapu jest przesłanie wcześniej przygotowanych materiałów prasie z użyciem listy kontaktowej *(mailing list).*

Etap IV: Dopilnowanie, by „wydarzenie” zamieniło się w przekaz medialny (news). „Przedstawienie” dla mediów musi zaowocować określonym, zgodnym z interesem organizacji-nadawcy przekazem. Dlatego zaraz po rozejściu się żurnalistów do redakcji PR-owcy sprawdzają telefonicznie ich zainteresowanie publikacją, udzielając dodatkowych informacji (nierzadko szczegółów, które mogą przyczynić się do powstania osobnych „materiałów na wyłączność” wśród wybranych dziennikarzy).

Etap V: Spowodowanie „dyskusji” wśród dziennikarzy-komentatorów *(pundits*). Ponieważ informacja medialna powinna być „nakręcana” metodą jej wielokrotnego powtarzania w mediach, specjaliści w dziedzinie public relations dbają o swoiste „przedłużenie życia” pojedynczego, wynikającego z ich wcześniejszych starań, upublicznionego przekazu newsa. W tym celu należy zadbać o podtrzymywanie kontaktu z dziennikarzami-ekspertami (umieszczonymi na szczególnych pozycjach listy kontaktowej), którzy zajmą się „rozdmuchiwaniem” tematu w postaci udzielania komentarzy kolegom z prasy. Idealnym rozwiązaniem jest inicjowanie relacji z *pundits* jeszcze na etapie planowania *spinu* (rozpoznania otoczenia komunikacyjnego).

Etap VI: Ocena projektu i perspektyw kolejnych procesów „nakręcania” informacji. Zgodnie z ideą długofalowości działań o charakterze PR pojedynczy proces *spinningu* jest częścią ogólnej strategii kształtowania *media relations/press relations*. Ocena projektu na podstawie zgromadzonych, zanalizowanych przekazów medialnych (będących przejawem sprzężenia zwrotnego ze strony dziennikarzy) pozwoli starannie zaplanować kolejne akcje informacyjne.

Spin doctoring nie miałby racji bytu bez zjawiska „dziennikarstwa stadnego” *(pack journalism)*, czyli bezkrytycznego podejmowania

w różnych mediach tych samych, „nakręconych” wcześniej przez sztaby PR tematów. *Pack journalism* działa tu według następującego klucza:

a) wspomnianą „reakcję łańcuchową” rozpoczynają dziennikarscy „eksperci”, publicznie spekulując na temat przewidywanego rozwoju sytuacji. Ich zachowanie jest wyraźnym przekazem w stronę specjalistów w dziedzinie politycznego public relations, swoistym wskazaniem „zapotrzebowania” *pundits* na publiczne podejmowanie określonych tematów;

b) swoją rolę odgrywają teraz specjaliści w dziedzinie PR pracujący dla określonych agencji rządowych. Przygotowane przez siebie przekazy, spełniające warunki techniczne – i do pewnego stopnia merytoryczne – stawiane przez pseudoekspertów, oferują oni w pierwszej kolejności właśnie „liczącym się” ludziom mediów („gwiazdy”, prezenterzy/*anchormen*, reporterzy stacji TV i wpływowych pism akredytowani przy tych instytucjach);

c) „liczący się” dziennikarze prezentują „przewidywane przez siebie” newsy w mediach, dla których pracują (na tym etapie następuje również angażowanie w „dyskusję” pseudoekspertów pochodzących spoza środowiska dziennikarskiego). Mniej wpływowi koledzy po fachu, dla których „gwiazdy” i reprezentowane przez nich stacje (tytuły) stanowią „punkt odniesienia”, czyniący wiadomość wiarygodną, z nieznacznym opóźnieniem podają podobne tematycznie informacje;

d) z kolei „eksperci” – w głoszonych otwarcie, dowolnych (rzadko opartych na rzetelnej wiedzy) komentarzach przewidują „dalszy rozwój sytuacji”. Analizujący taki „dyskurs” specjaliści w dziedzinie politycznego PR przygotowują nowy materiał dla dziennikarskich „gwiazd” – i proces zaczyna się od nowa.

9.2.1. Baza danych – *mailing list* i katalog wycinków prasowych

Możemy uznać, iż dla PR-owca – nie tylko zresztą w roli „nakręcającego” informacje *spin doctora* – jedną z najważniejszych kwestii, pozostających do rozstrzygnięcia przed podjęciem komunikacji,

jest dokładne poznanie ewentualnego odbiorcy. Chodzi o to, by dotrzeć do „właściwego” dziennikarza, a więc żurnalisty, który:

• ma istotną pozycję w hierarchii mediów. Pracuje dla „ważnego” (popularnego) medium, odpowiada za kształt informacji otrzymanych od specjalistów w dziedzinie PR i następnie wysyłanych bezpośrednio do odbiorców mediów (redaktor naczelny, „publicysta” lub inny dziennikarski pseudoekspert); jego opinie mają zasadnicze znaczenie przy prezentowaniu określonych zdarzeń – „preferowanych” przez redakcję (organizację medialną), którą reprezentuje;

• publikował, wypowiadał się lub tylko nawiązywał wcześniej kontakt z organizacją. W tym przypadku niezwykle istotna jest ocena (ewaluacja) wcześniejszej współpracy z dziennikarzem (na co zwracał szczególną uwagę, czy wybrał jakiś, pochodzący od organizacji, komunikat do dalszej publikacji, w jakim tonie publikował przekazy dotyczące firmy reprezentowanej przez PR-owca itp.);

• jest dostępny dla organizacji PR-owca. Charakterystyczne, iż nakaz „bycia dostępnym” dotyczy zwykle samego specjalisty w dziedzinie public relations (jeśli dziennikarz nie otrzyma niemal gotowego materiału od niego, wybierze inne źródło informacji, często niekorzystne dla danej firmy)[15]. Tymczasem, jak pokazuje praktyka ostatnich lat, to dotarcie do określonego pseudoeksperta może być prawdziwym wyzwaniem dla PR-owca. Doszło do swoistej zmiany ról, przy czym wciąż odpowiedzialność za ostateczny efekt komunikacji na linii: specjalista w dziedzinie public relations – dziennikarz spada na tego pierwszego.

Jak widać, główne kryteria umiejscowienia dziennikarza na liście kontaktowej *(mailing list)*, którą powinien dysponować PR-owiec, często odbiegają od warunków, jakie ma spełniać „wzorcowy”, podręcznikowy dziennikarz-partner, mający niemal automatycznie współpracować z organizacją w kształtowaniu jej wizerunku[16]. Cele, dla których tworzymy listę kontaktową dziennikarzy, również nie pokrywają się bowiem do końca z założeniami, jakie w kwestii *press relations* przyjmowane są niemal powszechnie (bezwarunkowa szczerość i otwartość okazywana prasie przez PR-owca).

Planując określone sprzężenie zwrotne *(feedback*), specjalista w dziedzinie politycznego public relations musi opierać się na wcześniejszych wynikach swojej (lub swoich poprzedników) działalności –

na bazie wycinków prasowych *(press clippings/press cuttings)*, która stanowi kolejne – po bazie kontaktowej – podstawowe narzędzie jego działalności[17]. Materialnym dowodem współpracy z prasą są publikacje, które zostały przekazane odbiorcom mediów. Ich treść nie zawsze odpowiada staraniom, jakie podjął specjalista w dziedzinie public relations przekazujący określony materiał na potencjalny news do redakcji prasowej, ani nawet nie odzwierciedla do końca relacji interpersonalnych na linii: polityczna organizacja uprawiająca public relations – organizacja medialna. Dlatego w ewentualnych prognozach próbujących ustalić, jakie szanse na publikację ma przygotowywany w sztabie PR materiał dla prasy, warto zwrócić uwagę przede wszystkim na jakość materiałów dotyczących organizacji, które już pojawiły się na lamach określonych mediów (w serwisach informacyjnych).

Należy zaznaczyć, że przez pojęcie „wycinki prasowe" rozumiemy wszelkie publikacje prasowe, jakie pojawiły się w przeszłości, a które z powodów związanych z celami o charakterze public relations określonej organizacji pozostają dla niej – potencjalnie lub aktualnie – istotne. Zatem nie tylko wycinki „fizyczne", drukowane, ale również nagrania radiowe, internetowe i wideo pochodzące z ważniejszych telewizyjnych serwisów informacyjnych. W każdym z wymienionych mediów funkcjonują bowiem – ujęci wcześniej na listach kontaktowych – wpływowi dziennikarze o charakterze *pundits*. Gromadzenie wycinków prasowych ma w pierwszym rzędzie stanowić bazę danych opinii tych właśnie, strategicznych z punktu widzenia organizacji uprawiającej *media relations, gatekeepers.*

Baza wycinków prasowych to podstawowe narzędzie oceny sprzężenia zwrotnego, z jakim spotkały się podejmowane przez organizację projekty komunikacyjne (organizowanie pseudowydarzeń). Na podstawie analizy *press clippings* PR-owcy przekonują się także, w jakim stopniu „przewidujący możliwy rozwój wypadków" medialni komentatorzy przyjęli sposób interpretowania sytuacji (obecnej i „przyszłej") zasugerowany im przez organizację-nadawcę przekazu.

9.2.2. Pseudowydarzenia

Prasowy news rodzi się z umiejętnie przygotowanego (według kryteriów PR-owca) pseudowydarzenia. Owo „wydarzenie” konstruuje zaś specjalista w dziedzinie politycznego public relations ściśle według kryteriów zawodowych wyznaczanych i uznawanych przez dziennikarza – tzw. *news values*. Wykreowanie atrakcyjnego *eventu* stwarza specjaliście w dziedzinie public relations możliwość wpływu na publicznie poruszane przez dziennikarzy zagadnienia. PR-owiec działa niejako „w cieniu”, nie angażując się bezpośrednio we wpływanie na ostateczny kształt przekazu wyemitowanego później przez dziennikarzy. Korupcja czy użycie przemocy jest niemożliwe do pogodzenia zarówno z systemem demokratycznym w stylu zachodnim, jak i z podstawowymi zasadami PR, zatem traktowanie opisywanego działania w kategoriach manipulacji wydaje się wysoce dyskusyjne. Właściwy nadawca przekazu (PR-owiec) dostosowuje bowiem swoje zachowanie do żądań bezpośredniego odbiorcy (dziennikarza-„selekcjonera” informacji), a skutek, jaki osiąga (upublicznienie atrakcyjnego, „ciekawego” przekazu), jest również w znacznym stopniu celem pracownika mediów.

Według twórcy – nieco już dziś zapomnianego – pojęcia „pseudowydarzenie” (*pseudo-event*)[18] omawiana forma kreowania przekazu medialnego odznacza się następującymi cechami:

- jest zaplanowana (nie: spontaniczna);
- jest przygotowana na użytek mediów (spełnia kryteria atrakcyjności wyznaczane i uznawane przez środki masowego przekazu);
- nie ma jasnego związku z „odtwarzanym” rzeczywistym wydarzeniem (jest niejako „autorską wersją” zaistniałego wydarzenia skompilowaną przez nadawcę z luźnych w sensie przyczynowo-skutkowym elementów rzeczywistości);
- przyjmuje postać samospełniającej się przepowiedni (pseudowydarzenie wywołuje kolejne prasowe „fakty”).

Z racji powyższych cech psedowydarzenie jawi się jako podstawowy efekt „konstruowania rzeczywistości” przez praktyka public relations – zwłaszcza jeśli spojrzeć na uwarunkowania komunikacji politycznej, możliwej w zasadzie wyłącznie z użyciem prasy (stąd konieczność

przygotowywania zdarzeń „na użytek mediów”), oraz na trwale wpisany w filozofię PR przymus dokładnego planowania komunikacji w celu jej kontrolowania i zapewnienia przez to medialnego sprzężenia zwrotnego korzystnego dla organizacji-nadawcy. Dwie pozostałe cechy pseudowydarzenia (luźny związek z rzeczywistością, „samospełniająca się przepowiednia”) są zaś konsekwencją wspomnianych kluczowych założeń public relations i komunikacji politycznej.

Zjawisko pseudowydarzenia może się pojawiać w trzech podstawowych odmianach, gdy przyjąć za kryterium o charakterze strategicznym ich potencjalną wartość dla mediów. Zestawimy zatem następującą ich typologię:

1) spełniające ściśle formalne uwarunkowania współpracy z mediami narzucane przez samych dziennikarzy; przyjmujące postać regularnych przedstawień dla prasy, ale – ze względu na ich powszechność – niegwarantujące natychmiastowego odzewu w postaci medialnej relacji (np. konferencja prasowa, wydanie oświadczenia);

2) wykorzystujące formy komunikacji oparte na rytuale, zwyczaju, tradycji; przejawiające się w formie regularnych widowisk medialnych i w zasadzie gwarantujące relacje w prasie (np. obchody rocznicowe, święta narodowe);

3) przyjmujące postać rzekomo spontanicznych (w rzeczywistości są wcześniej zaplanowane przez nadawcę) wydarzeń; niemające cech regularności – stąd pożądane przez ludzi mediów (kontrolowane „pod względem medialnym” wojny, sztucznie nagłośnione sytuacje kryzysowe, które mają szkodzić konkurencji, wrogom itp.).

Wydaje się, iż z pozycji praktyków politycznego public relations tak rozumiane „wydarzenie” (przygotowane i niejako „prowadzone” przez specjalistów w dziedzinie relacji z mediami) powinno w jak największym stopniu przekroczyć barierę przeciętnej „długości życia” pojedynczego newsa. „Wydarzenie”, by spełnić swoje polityczne zadanie polegające na trwałym kształtowaniu wizerunku, musi trwać jak najdłużej, czyli rodzić (jako „samospełniająca się przepowiednia”) określone reperkusje. Nie chodzi jednak o moc sprawczą pseudowydarzenia *sensu stricto*. Jako iż samo „wydarzenie” jest w sposób sztuczny wywołane i „sterowane”, prowadzi do równie sztucznych (zaplanowanych, niespontanicznych, obliczonych na oddźwięk w mediach) „następstw”. Najbardziej cenioną

przez polityków i ich doradców formą medialnego *feedbacku* zdaje się być „dyskusja" nad pseudowydarzeniem. Na łamy prasy drukowanej lub – lepiej – do studia radiowego lub telewizyjnego dziennikarze zapraszają osoby (lub raczej: „osobistości") potrafiące w sposób efektowny (kontrowersyjny, błyskotliwy) skomentować zaprezentowane wcześniej (w wersji roboczej serwisu informacyjnego) pseudowydarzenie. Zapraszanie adwersarzy z przeciwległych stron sceny politycznej należy już do zwyczaju. W trakcie dyskusji dochodzi do sporów, ekspresji negatywnych emocji – wszystkiego tego, czego dziennikarz do „uzupełnienia" medialnego przekazu potrzebuje najbardziej. Możemy uznać, iż właśnie na podstawie tak pojmowanej dyskusji dochodzi w obecnych czasach do „rozkręcenia" informacji, czyli nadania jej tzw. *spinu*.

W ten sposób pseudowydarzenie rodzi pseudoekspertów. Komunikacja medialna wymaga bowiem specjalistów – nie tylko PR-owców, ale i specjalnego typu dziennikarzy, którzy przejmą niejako z ich rąk pałeczkę w procesie „nakręcania" informacji.

Chodzi o dziennikarzy występujących w zupełnie innym, niż tradycyjna rola ich zawodu, charakterze. Przyjęło się nazywać ich ekspertami *(pundits*), komentatorami, publicystami, demokracja zaś zmienia się dzięki nim w tzw. system ekspercki (*pundi-tocracy)*[19]. Dziennikarscy eksperci są produktem wciąż silnego, jeśli chodzi o pozycję pod względem dostępności i wpływu, medium, jakim na półkuli północnej jest telewizja. Konieczność kreowania gwiazd w celu przyciągnięcia publiczności i potrzeba prestiżu okazywana przez samych *pundits* mają decydujący wpływ na akceptację i ugruntowanie nowych metod wyjaśniania rzeczywistości. Spekulacje „ekspertów" są wyrazem omawianego wcześniej wzrostu funkcji interpretacyjnej prasy[20].

Komentatorzy pełnią skrajnie inną funkcję niż szeregowi reporterzy. Ci pierwsi nie są zwykle bezpośrednimi świadkami wydarzeń, które komentują. Stąd często brakuje im autentycznej wiedzy dotyczącej omawianych problemów. Dysponują pewnym reporterskim doświadczeniem, związane jest ono jednak z wydarzeniami, które już dawno miały miejsce, a teraz są przez „ekspertów" porównywane ze stanem obecnym.

„Eksperci" rzadziej jednak odnoszą się do teraźniejszości. Starają się raczej odgadnąć, jak rozwinie się sytuacja. Dziennikarze coraz częściej

spekulują, mówią, „co im się wydaje”. Dostarczanie prasie informacji odzwierciedlającej fakty może wobec tego okazać się niewystarczające, skoro istnieje groźba swobodnego wykroczenia żurnalisty (nawet w świat fantazji) poza treści firmowane logo organizacji – co może spowodować zaprzepaszczenie intencji nadawcy.

„Eksperci” zastępują klasyczny styl uprawiania dziennikarstwa polegający na przedstawianiu racji wszystkich stron zaangażowanych w dany problem. *Pundits*, wykorzystując swoją „wiedzę”, wypowiadają się w zasadzie w każdej kwestii związanej z głównym tematem – chętnie sami opowiadają, jak (ich zdaniem) widzi określone zagadnienie każda ze stron. Ich informacje i opinie nie są przy tym natychmiast sprawdzane; często okazują się błędne, co nie wpływa jednak znacząco na popularność „publicystów”.

Wywody prezentowane publicznie przez medialnych pseudoekspertów, a powodowane działalnością specjalistów w dziedzinie politycznego public relations, wpisują się w problematykę inforozrywki *(info-tainmentu)*[21]. „Rozrywka jest nadideologią całego dyskursu w telewizji”[22]. Równocześnie stanowią potwierdzenie dla przytoczonej wcześniej teorii Parka, mówiącej, iż pojęcie „news” nie jest synonimem rzeczywistej wiedzy. Ustalenia te stanowią z jednej strony zagrożenie, z drugiej – wręcz szansę w kontaktach PR-owca z dziennikarzem.

Medialny przekaz powstały w procesie *spinningu* służyć ma nie tyle edukacji, co rozrywce (zabawie)[23], zatem w terminie *infotainment (information + entertainment)* to właśnie ów drugi, „rozrywkowy” człon wysuwa się na pierwsze miejsce – przed rzetelną informację. Stanowi to wielkie wyzwanie dla specjalisty w dziedzinie politycznego public relations, który musi zadbać nie tylko o treść, ale także – a może przede wszystkim – o formę przekazu dostarczanego dziennikarzowi.

9.2.3. Sugerowanie interpretacji medialnych „wydarzeń”

Konsekwentnie, w świetle powyższych ustaleń, to specjalista w dziedzinie politycznego public relations będzie właściwym nadawcą

przekazu medialnego. Rola dziennikarza, mimo iż uważana za funkcję pełnomocnika społeczeństwa („czwarta władza"), będzie w znacznej mierze polegać na wzmacnianiu przekazów dostarczanych mu przez *spin doctors* (PR-owców) pracujących na rzecz określonych organizacji politycznych.

Dbając o właściwą atmosferę interakcji na linii: organizacja polityczna – dziennikarz *(gatekeeper*) oraz zapewniając „właściwy" (atrakcyjny, mający szansę na wykorzystanie przez dziennikarza oraz na wygranie w konkurencji z innymi przekazami pochodzącymi z podobnych źródeł o charakterze PR) materiał dostarczany na ręce dziennikarza wybierającego przekazy do dalszej, publicznej emisji, specjalista w dziedzinie politycznego public relations staje się pierwotnym nadawcą przekazów płynących później do szerszych publiczności na lamach (falach) mediów masowych. W przypadku dziennikarza przejmującego „materiał na news" pochodzący od PR-owca nie mamy do czynienia z plagiatem – wydaje się, iż od epoki agentów prasowych taki termin na płaszczyźnie *media relations* nie ma racji bytu[24]. Celem pracy specjalisty w dziedzinie politycznego public relations będzie *de facto* powielenie owoców jego pracy przez żurnalistę. Ponieważ zaś polityczny *spin doctor* pełni funkcję znacznie bardziej skomplikowaną niż agent prasowy (pierwszy model Gruniga i Hunta[25]) czy nawet PR-owiec odpowiedzialny za wsparcie kampanii marketingowej (trzeci model[26]), chodzi również o „właściwą" (zgodną z interesem organizacji, ale również pociągającą dla *pundits)* interpretację pseudowydarzenia, a w efekcie o wywołanie określonych reperkusji, jakie mają nastąpić po upublicznieniu przekazu.

Specjalista w dziedzinie politycznego public relations, umiejętnie wykorzystując zasady, którymi kieruje się dziennikarz-selekcjoner w procesie wyboru przekazów przeznaczonych do emisji, może uzyskać oczekiwaną reakcję (akceptację materiału) ze strony żurnalisty. Jednym z najbardziej istotnych warunków tak kontrolowanej komunikacji staje się konieczność nie tylko dostarczenia dostatecznie atrakcyjnego materiału na potencjalny news, ale i zapewnienie właściwych (zgodnych z interesem organizacji-nadawcy) ram interpretacyjnych. W tym miejscu istnieje wszakże niebezpieczeństwo postrzegania politycznego public relations przez pryzmat celów propagandowych.

Wydaje się, iż z punktu widzenia praktyków politycznych *media relations/press relations* przełomu XX i XXI wieku, mające pejoratywny

wydźwięk pojęcie *framing*[27] nabiera nieco bardziej „neutralnego" znaczenia. Zwłaszcza w przypadku omawianych w niniejszej pracy uwarunkowań ewentualnej współpracy na linii: specjalista w dziedzinie politycznego PR – dziennikarz. Nie bez znaczenia pozostaje tu przede wszystkim kwestia odpowiedzialności za ostateczny wynik komunikacji, która, jak podkreślamy, pozostaje niemal wyłącznie w gestii właściwego nadawcy przekazu – specjalisty w dziedzinie „nakręcania" informacji. Ponadto opisywana tu działalność *spin doctors* (z wyjątkiem jej skrajnych form; patrz podrozdziały poświęcone „czarnemu PR") polega zwykle nie na *quasi*– propagandowym (niezgodnym z zasadniczą koncepcją public relations) narzucaniu określonej interpretacji zdarzeń, lecz raczej na sugerowaniu interpretacji pseudowydarzenia – ściśle z wymogami, które stawia w tej kwestii bezpośredni odbiorca przekazu (dziennikarz). Formalna supremacja tzw. czwartej władzy jest uznana i do pewnego stopnia szanowana przez specjalistę w dziedzinie politycznych *media relations*. Zatem, po raz kolejny, mamy do czynienia z dostosowywaniem przekazu, nie zaś z wyrafinowaną indoktrynacją. Po raz kolejny również w opisywanej interakcji znajduje zastosowanie nowy, proponowany przez nas model PR.

Efektywne stosowanie technik *spin doctoringu* powinno dziś polegać na inicjowaniu i, jeśli to konieczne, podtrzymywaniu „dyskusji", jaką podejmują *pundits* w reakcji na interesujący przekaz przygotowany w sztabie public relations. Prawdopodobny skutek takiej dyskusji musi być – na podstawie „dostarczonych" pseudoekspertom w materiałach prasowych (pakietach prasowych) tez – przewidziany przez specjalistę w dziedzinie politycznego public relations. Wydaje się, iż pseudoekspert wręcz potrzebuje zorganizowanego „wydarzenia", które mógłby komentować w tak pojmowanej „dyskusji". Dyskusję będziemy, konsekwentnie, rozumieć we wspomnianych tu kategoriach telewizyjnego widowiska – *news show* (szybko zmieniające się tematy, ignorancja *pundits*, sztywne ramy czasowe).

„Dyskusja" rozumiana jest jako wymiana poglądów przewidziana – i częściowo zaplanowana – przez specjalistę w dziedzinie politycznego public relations. „Dyskusja" powinna dotyczyć tematów wcześniej zasugerowanych *pundits* przez sztaby specjalistów w dziedzinie politycznych *media relations* (wysyłanie pakietów prasowych, tzw.

kontrolowane przecieki). Wysoce korzystna dla PR-owca i jego organizacji jest sytuacja, gdy „dyskusja” ma zapewnione stale miejsce w ramówce danej stacji telewizyjnej (stały „felieton” pseudoeksperta na lamach określonego tytułu prasowego). Istnieje wówczas szansa, że długofalowa relacja na linii: organizacja polityczna (jej dział PR) – dziennikarz („ekspert”) może funkcjonować przy gwarancji sprawnego współdziałania stron zaangażowanych w interakcję.

Oczywiście naczelnym zadaniem specjalisty w dziedzinie politycznych PR będzie możliwość przewidzenia „scenariusza dyskusji” z udziałem pseudoekspertów, zanim do niej dojdzie. Częściową gwarancję spełnienia prognoz PR-owca w tej kwestii stwarza zorganizowanie wspomnianego wcześniej pseudowydarzenia, które stanowić powinno zaczyn późniejszych, upublicznionych w mediach „kontrowersji” w gronie zaproszonych do studia telewizyjnego *pundits*.

9.3. Skrajne formy medialnego *spinningu* (tzw. czarny PR)

Medialny *spinning* może służyć, w naszym przekonaniu, wzmacnianiu systemu demokratycznego, nie zaś, jak wynika z mitów, jakim obrósł, tylko do degeneracji komunikacji na linii: politycy – media. Swego rodzaju wyjątek od tej reguły stanowi popularna od niedawna w Polsce taktyka komunikacyjna, w samych mediach nazywana niesłusznie „czarnym public relations”.

W tym przypadku chodzi o najbardziej prymitywną formę „nakręcania informacji”. Prymitywną – ponieważ nie służy budowaniu własnego wizerunku, a nadszarpnięciu reputacji konkurenta. O skrajnej prostocie tego rodzaju technik świadczą również narzędzia stosowane przez praktyków tzw. czarnego PR. Nie jest to – jak w wypadku tworzenia pozytywnego *feedbacku* ze strony prasy – kreowanie rzeczywistości na podstawie wywoływanych wobec mediów pseudowydarzeń (wieców, obchodów rocznicowych itp. imprez), ale sekretne przekazywanie mediom materiałów mających skompromitować rynkowego rywala nadawcy. W takim przypadku „wydarzeniem” staje się fakt opublikowania owych materiałów

przez ludzi mediów, którzy – w pogoni za materiałem na wyłączność – chętnie wcielają się w rolę dziennikarzy śledczych.

9.3.1. Polityczne public relations – *spin doctoring* w kampanii negatywnej

Swoje skrajne odmiany przyjmuje *media spinning* w dziedzinie, w której szczególnie ceniona jest (często kosztem prawdy, przyzwoitości i w ogóle – etyki) skuteczność. W imię skuteczności, która ma przełożyć się na zdobycie bądź utrzymanie władzy, politycy i będący na ich usługach specjaliści w dziedzinie komunikacji chętnie sięgają po brutalny *media spinning*, sprowadzający się do rozkręcania za pomocą mediów kampanii nienawiści skierowanej przeciwko politycznym rywalom.

Ponieważ w działaniach politycznych często liczy się szybkość i prostota, PR-owcy sięgają na tej płaszczyźnie po podrzucanie mediom „głodnym" świeżego newsa materiałów (zdjęć, nagrań, dokumentów) kompromitujących politycznych przeciwników. Niezwykle rzadko aranżuje się w tym wypadku pseudowydarzenia mające naruszyć wizerunek konkurencji – to technika często zbyt kosztowna i mniej pewna (możliwość złożenia natychmiastowych wyjaśnień przez atakowanego, niepewność „słusznej" interpretacji ze strony prasy). Dodatkową przeszkodą w uprawianiu tak rozumianego *spinu* staje się dla PR-owców (a może raczej: propagandzistów) pewna trudność w wywołaniu efektu „dziennikarstwa stadnego"; część mediów nie podchwytuje treści sugerowanych przez faktycznych autorów oczerniających przekazów.

Pojęcie kampanii negatywnej odnosi się nie tylko do marketingu politycznego, ale również do płaszczyzny stosunków międzynarodowych. Działania o charakterze czysto propagandowym (ale realizowane technikami *media spinningu)* są przecież stałym elementem poprzedzającym zwykle agresję militarną. I tu również medialny *spin* realizowany jest w wymiarze czysto propagandowym. Tym razem nie ma problemu z wywołaniem efektu „dziennikarstwa stadnego". Rodzimi żurnaliści, zainteresowani źródłem pochodzącym od władzy (pozostającym w ukryciu, ale swoim autorytetem oddziałującym na najważniejsze media

w kraju, od których następnie pałeczkę przejmują, w myśl schematu *pack journalism*, mniej liczące się stacje TV i gazety). Środki przekazu pochodzące z państwa prowadzącego kampanię „czarnego PR" wpadają w swego rodzaju „patriotyczne uniesienie", podkreślając „zagrożenie" ze strony „wroga" – zgodnie z ogólną tendencją przerysowywania treści w przekazie medialnym.

9.3.2. Niebezpieczeństwo przesunięcia akcentów w stronę propagandy

Tak realizowana technika *spinu* nie jest jednak przejawem public relations, lecz raczej uprawianiem agresywnej propagandy. Gdy chodzi o podsycanie – często przewrotnymi metodami – konfliktu, zamiast budowania porozumienia, idea PR jako dziedziny niosącej wzajemne zrozumienie przez usprawnianie rzetelnej komunikacji ponosi klęskę na korzyść półprawdziwej propagandy.

Za takim wnioskiem przemawiają:

- cele komunikowania (osłabienie przeciwnika, zamiast prowadzenia z nim opartego na obustronnych korzyściach dialogu);
- poziom „nasycenia prawdą" (w przypadku „czarnego PR" prawda jest nieistotna; to niejako realizacja modelu *publicity*, z naciskiem na negatywne treści przekazu);
- narzędzia (przesyłanie materiałów mediów z zastrzeżeniem „ukrycia" rzeczywistego źródła informacji; w ten sposób „czarny PR" obnaża swoje rzeczywiste oblicze – w rzeczywistości staje się „czarną" propagandą, gdzie pierwotny nadawca przekazu pozostaje oficjalnie nieznany).

Na inspirację – zwłaszcza politycznych – praktyków „czarnego PR" wpływa najwyraźniej, mająca konotacje propagandowe, teoria masowej perswazji[28]. Według niej społeczeństwo to zróżnicowana masa, składająca się z jednostek, które czerpią większość informacji z mediów, nie zaś wskutek osobistego kontaktu między sobą. Pewne zachowania są wspólne dla wszystkich członków masy, ale większa część ludzi odpowiada w różny sposób w różnym czasie na różne bodźce. Celem masowej perswazji jest zarówno zmiana różnych zachowań we wspólne większości

reakcje, jak i uzyskanie z owych zachowań identycznych odpowiedzi. Jest to niezwykle trudne, gdyż różne zachowania poszczególnych członków elektoratu są czasami tak nieokreślone, że nieprzemyślany bodziec z zewnątrz lub zignorowanie otoczenia jednostek może spowodować efekty odwrotne do zmierzonych. W krótkim czasie kampanii informacyjnej ważne jest takie manipulowanie bodźcami i otoczeniem, by uzyskać raczej satysfakcjonujące (polityka) odpowiedzi niż gruntowną zmianę przekonań części masy.

Uwaga poszczególnych jednostek-członków masy jest selektywna – zainteresowanie wzbudzają wiadomości odpowiadające ich indywidualnym interesom oraz wzmacniające ich wyobrażenie o świecie. Tej barierze selektywnej uwagi specjalista od politycznego public relations musi sprostać, by uzyskać pożądane zachowania odbiorców przekazu – konsumentów mediów. Bodziec, jaki kieruje w ich stronę, musi więc spełniać następujące cechy:

• być atrakcyjnie „zapakowany", czyli ujęty w chwytliwym haśle. Chodzi o płynne „wejście" kojarzonego z kampanią hasła *(soundbite'u)* w życie obywatela;

• współgrać z pozostałymi elementami otoczenia komunikacyjnego (kontekstu). Jeśli nie spełnia tego warunku, trzeba zmienić charakter bodźca lub postawić na kontrolę składników otoczenia, które z nim kolidują.

• powtarzany. Wielokrotna emisja tego samego przekazu zwiększa szansę, że odbiorcy zwrócą na niego uwagę oraz upewnia polityka, że jego apel dotrze do ludzi w różnym czasie (wyborcy mogą zignorować przekaz odbierany w pracy, ale zwrócą uwagę na ten sam news emitowany podczas ich wieczornego wypoczynku przed telewizorem). Wreszcie – miarowe „wbijanie" w głowę odbiorcy tej samej kwestii stwarza możliwość jego pozytywnej odpowiedzi (akceptacji przekazu prowadzącej do określonych zachowań politycznych) nawet w przypadku, gdy początkowo nie miał zamiaru jej udzielenia.

Tak instrumentalne traktowanie publiczności każe sytuować skrajne przejawy medialnego *spinningu* bliżej propagandy niż PR.

Przypadek 9.1. Premier pilnuje cen paliw

W drugiej połowie listopada 2005 roku rząd Kazimierza Marcinkiewicza zainicjował kampanię medialną, która przyczyniła się do jego późniejszych wysokich notowań w sondażach opinii publicznej. Pierwszym udanym ruchem nowej ekipy na niwie *spin doctoringu* było „nakręcenie" informacji związanej ze spodziewanym (przed zimą i w wyniku sytuacji na rynkach światowych – głównie w Stanach Zjednoczonych i na Bliskim Wschodzie) wzrostem cen benzyny. Przez niemal tydzień udało się kształtować tematy większości newsów w czołowych polskich mediach. Zasadniczą tezą, jaką udało się zasugerować środkom przekazu ze strony rządu i jego specjalistów w dziedzinie kreowania informacji, było rzekome zagrożenie dla portfeli obywateli płynące nie tyle z konieczności opłacania przez kierowców wysokiej akcyzy ujętej w cenie benzyny, ale… zbyt dużej prowizji, jaką mieli pobierać rodzimi dystrybutorzy i producenci paliw (wartości kilkakrotnie niższe od podatków paliwowych należnych państwu). Rząd „znalazł" jednak „rozwiązanie" – miał negocjować z paliwowymi gigantami, by obniżyli pobierany „haracz". I… udało się! Pseudowydarzeniem wieńczącym kampanię „cenowych negocjacji" było triumfalne oświadczenie premiera, że spodziewanej podwyżki cen benzyny nie będzie. Równocześnie rząd nagłośnił rezygnację z planowanego podniesienia – i tak już wysokiej – paliwowej akcyzy. W całym zamieszaniu nikt nie zwrócił uwagi na fakt, iż to właśnie w 2005 roku i na początku 2006 roku doszło do znacznych podwyżek innego paliwa – gazu, jakim znaczna część kierowców zasilała swoje auta. „Nakręcenie" informacji przez rząd przyniosło zatem podwójny skutek: zadziałało jak „uderzenie wyprzedzające", odwracając uwagę odbiorców od innych kłopotliwych tematów, a tworząc zarazem wizerunek rządu jako „nieustępliwego negocjatora" (ten *image* był następnie wzmacniany na scenie międzynarodowej, np. w negocjacjach z Komisją Europejską)[29].

Przypadek 9.2. Rosja zakręca gazowy kurek

Na początku zimy 2005/2006 doszło do ostrego sporu gospodarczego między Rosją i Ukrainą. W tym konflikcie mieliśmy najwyraźniej do czynienia z „nakręcaniem" informacji pochodzącym z dwóch co najmniej źródeł: z Rosji i z państw Unii Europejskiej, w tym Polski (sama Ukraina, poza wystosowaniem apelu o wsparcie do Brukseli, zachowała się – pod względem PR – mało profesjonalnie). Podczas gdy Rosja skutecznie sugerowała własnym mediom ukazanie sprawy w świetle konieczności wprowadzenia „równowagi rynkowej" (Ukraina latami, jako kraj tzw. bliskiej zagranicy i członek Wspólnoty Niepodległych Państw, płaciła za gaz znacznie mniej niż inni importerzy rosyjskiego gazu), źródła europejskie doszukiwały się w ofensywie ekonomicznej Moskwy podtekstu politycznego (chęć „ukarania" Ukrainy za obalenie, rok wcześniej, prorosyjskiego reżimu podczas tzw. pomarańczowej rewolucji). W pewnym momencie Kreml posunął się nawet do użycia technik „czarnego PR", gdy rosyjskie media poinformowały o rzekomych, dokonywanych przez Ukraińców, kradzieżach gazu wprost z rurociągu biegnącego z Rosji na Ukrainę. Równocześnie władze w Moskwie wystosowały pod adresem Kijowa – nagłośnione najpierw we własnych mediach – ultimatum, w myśl którego odrzucenie przez Ukrainę nowej, wysokiej ceny gazu oznaczać będzie automatyczne odcięcie dostaw paliwa przez Rosję. Ostatecznie konflikt zakończył się kompromisem i przyjęciem umiarkowanej, ale wyższej od dotychczasowej, ceny rosyjskiego gazu. Mimo iż Rosja zastosowała jedną z podstawowych technik negocjacyjnych, sztucznie określając początkowo wysoki pułap ceny, i ostatecznie uzyskała zgodę ukraińskiego rządu na częściową podwyżkę surowca, media europejskie, w tym polskie – „nakręcając" informacje w przeciwną, wygodną dla własnych rządów, stronę – przedstawiały finał sprawy jako „zwycięstwo Ukrainy"[30].

Przypadek 9.3. Saddam Husajn ma broń masowego rażenia

Przykład uprawiania tzw. czarnego PR na arenie międzynarodowej. Na początku 2003 roku celem *spinu* miało być uzasadnienie kolejnej interwencji Stanów Zjednoczonych i ich sojuszników na Bliskim Wschodzie. Dwanaście lat po pierwszej wojnie w Zatoce Perskiej koalicja antyiracka pod egidą Stanów Zjednoczonych nie miała już, jak dawniej, ani poparcia ONZ (do inspektorów tej organizacji, którzy mieli badać postępy Bagdadu w dziedzinie produkcji broni masowego rażenia, Irak odnosił się początkowo niechętnie, ale gdy sprawa przyjęła niebezpieczny dla reżimu Saddama obrót, ONZ dysponowała wszelkimi udogodnieniami, pozwalającymi szukać rzekomej irackiej broni masowego rażenia na miejscu, w samym Iraku), ani poparcia ze strony wszystkich wielkich mocarstw (Ftancja, Niemcy i Rosja sprzeciwiły się militarnemu rozwiązaniu kwestii irackiej). Celem komunikacji było nie tyle przekazanie prawdziwych informacji, ile upublicznienie fikcyjnego – jak się później okazało – zagadnienia. Niebezpieczeństwem grożącym światu miał być bagdadzki program rozwoju broni masowej zagłady, której arsenały (na razie w postaci broni chemicznej, a być może i nuklearnej) miały znajdować się już w irackich rękach.

Niepewny, ale dostatecznie nagłośniony przez administrację amerykańską pretekst rozpoczęcia działań wojennych przeciwko Irakowi nader szybko zyskał aprobatę pseudo-ekspertów, którzy, zamiast rozpatrywać (co uczynili niemal rok później) zasadność nowej wojny, odliczali już dni do jej rozpoczęcia (w ten sposób pseudowydarzenie i wywołana przez nie pseudodyskusja na temat „irackiej broni chemicznej" stały się niejako prologiem do bezpośrednich działań wojennych koalicji przeciwko Irakowi). Pseudowydarzenie w postaci ultimatum wystosowanego przez George'a W Busha w połowie marca 2003 roku było zapowiedzią kolejnego *pseudo-eventu* – uderzenia na Irak, które od tej pory wydawało się nieuniknione i które istotnie nastąpiło (Boorstinowski efekt „samospełniającej się przepowiedni").

Z kwestią rzekomej irackiej broni chemicznej związana była również, podjęta przez amerykańskich specjalistów w dziedzinie politycznych *media relations/ press relations*, próba powiązania reżimu Saddama Husajna z terrorystycznymi atakami na Amerykę z 11 września 2001 roku, jednak to właśnie sprawa „broni chemicznej" uzyskała największy rozgłos. Wojna z Irakiem przebiegła zatem z błyskotliwym wsparciem prasy. Kłopoty – również w wymiarze współpracy z mediami – pojawiły się kilka miesięcy po inwazji. Spektakularna sprawa dr. Davida Kelly'ego, specjalisty w dziedzinie broni biologicznej zatrudnionego przy brytyjskim rządzie, do którego samobójczej śmierci przyczyniły się publikacje dziennikarzy – pseudoekspertów BBC i „Observera", była ceną, jaką zapłacono za doraźnie skuteczne „nakręcanie" informacji w czasie bezpośrednio poprzedzającym nową wojnę na Bliskim Wschodzie[31].

Pytania

1. Wymień czynniki, które wpłynęły na rozwój zjawiska *spin doctoringu.*
2. Co stanowi o skuteczności *spinu?* Opisz poszczególne etapy zjawiska.
3. Jakie elementy łączą pojęcia: *media spinning* i pseudowydarzenie *(pseudo-event*)?
4. W jakiej dziedzinie – i dlaczego – znajdują zastosowanie skrajne formy *spin doctoringu?*

Literatura

Moloney K., *Rethinking Public Relations. The Spin and the Substance*, Routledge, New York 2000.

Partington A., *Linguistics of Political Argument: Spin-Doctor and the Wolf-Pack at the White House*, Routledge, New York 2002.
Pitcher G., *The Death of Spin*, John Wiley & Sons, New York 2002.
Solomon N., *War Made Easy: How Presidents and Pundits Keep Spinning us to Death*, John Wiley & Sons, New York 2005.

[1] R. Reeves, *President Nixon: Alone in the White House*, Simon & Schuster, New York 2002.

[2] J. Ehrman, *The Eighties: America in the Age of Reagan*, Yale University Press, New Haven 2005.

[3] M. Hertsgaard, *On Bended Knee: the Press and the Reagan Presidency*, Farrar Straus & Giroux, New York 1988.

[4] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, WN PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 95.

[5] F.S. Siebert, *The Libertarian Theory*, [w:] F.S. Siebert, T. Peterson, W. Schramm, *Four Theories of the Press*, University of Illinois Press, Urbana 1956; D.D. Dunn, *Public Officials and the Press*, Addison-Wesley, Reading 1969.

[6] H.J. Gans, *Deciding What's News. A Study of CBS Evening News*, NBC Nightly News, Newsweek, and Time, Pantheon Books, New York 1979.

[7] J. White, *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Book, London 1991.

[8] W tym ujęciu teza o dążności polityków do „kontrolowania mediów" (C. Press, K. VerBurg, *American Politicians and Journalists*, Scott, Foresman and Company, Glenview-Boston-London 1988, s. 20) również wydaje się pozbawiona podstaw. Przeciwnie – profesjonalny doradca w dziedzinie politycznych *media relations* będzie powstrzymywał swojego pracodawcę przed wszelkimi zapędami w kierunku wprowadzenia ustawowej kontroli nad tzw. czwartą władzą, co mogłoby spowodować co najmniej skandal (sytuację kryzysową). Zadaniem specjalisty w zakresie politycznych *press relations* będzie funkcjonowanie w systemie demokratycznym, nie zaś – skazana zresztą na klęskę i sprzeczna z podstawowymi założeniami PR – walka z nim.

[9] Wyjątek od tej reguły stanowiła nowatorska technika tzw. *embeddingu*: instalowania korespondentów, którzy – wespół z pozostającymi na usługach rządu Stanów Zjednoczonych specjalistami w dziedzinie komunikowania – mieli brać udział w procesie „nakręcania" informacji, blisko sztabów wojskowych atakujących Irak podczas drugiej wojny w Zatoce Perskiej (2003).

[10] H. Kurtz, *Spin Cycle: How the White House and the Media Manipulate the News*, Free Press, New York 1998; A. Partington, *Linguistics of Political Argument: Spin-Doctor and the Wolf-Pack at the White House*, Routledge, New York 2002.

[11] N. Solomon, *War Made Easy: How Presidents and Pundits Keep Spinning us to Death*, John Wiley & Sons, New York 2005; J. Stauber, S. Rampton, *Toxic Sludge is Good for You. Lies, Damn Lies and the Public Relations Industry*, Common Courage Press, Monroe 1995.

[12] G. Pitcher, *The Death of Spin*, John Wiley & Sons, New York 2002.

[13] M.E. McCombs, *The Agenda-Setting Approach*, [w:] D. Nimmo, K. Sanders (red.), *Handbook of Political Communication*, Sage Publications, Beverly Hills-London, 1981, s. 121-140.

[14] N. Postman, *Zabawić się na śmierć*, Muza S.A., Warszawa 2002.

[15] „Public relations nigdy nie powinno tworzyć bariery między mediami a instytucją; powinno ono raczej zawsze stać się pomostem, po którym wiadomości i informacje mogą się poruszać w obydwie strony bez przeszkód” – S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 66.

[16] A. Kadragić, P. Czarnowski, *Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1996, s. 20.

[17] T. Goban-Klas, *Media…*, *op.cit.*, s. 185. W przypadku braku bazy wycinków prasowych należy skupić się na tworzeniu wstępnej listy publikacji naszych potencjalnych bezpośrednich odbiorców (dziennikarzy), przy czym nie chodzi koniecznie o teksty dotyczące organizacji, dla której pracuje PR-owiec. Taką „pierwotną bazę wycinków” tworzymy w celu poznania stylu przedstawiania i komentowania wydarzeń, jaki prezentuje określony dziennikarz, by tym lepiej przygotować przekaz przeznaczony właśnie dla niego.

[18] D.J. Boorstin, *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America*, Harper Colophon Books, New York 1961, s. 11.

[19] E. Alterman, *The Sound of Fury. The Washington Punditocracy and the Collapse of American Politics*, Harper-Collins, New York 1992.

[20] D.H. Weaver, G.C. Wilhoit, *The American Journalist. A Portrait of U.S. News People and Their Work*, Indiana University Press, Bloomington 1991.

[21] T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1996, s. 210.

[22] N. Postman, *op.cit.*, s. 130.

[23] Doskonale ujął to jeden z medialnych komentatorów „nakręcający” swoimi opiniami informacje tworzone przecież m.in. w sztabach PR: „Przyjmujemy zaproszenie prezenterów, gdyż wiemy, że «wiadomości» nie mają być brane poważnie, że są jak gdyby zabawą” *(ibidem*, s. 131).

[24] J. Grunig, T. Hunt, *ManagingPublic Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth [i inne], 1984, s. 21-43.

[25] *Ibidem*.

[26] *Ibidem*.

[27] E. Goffman, *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Northeastern University Press, Harmondsworth 1974.

[28] D. Nimmo, *The Political Persuaders. The Techniques of Modern Election Campaigns*, Englewood Cliffs 1970, s. 31.

[29] „Rzecznik Konrad Ciesioikiewicz zastrzega, że premier nie konsultuje się z firmami public relations w sprawie swojego wizerunku, ale – jak podkreśla – korzysta z rad eurodeputowanego PiS-u Michała Kamińskiego i rzecznika tej partii Adama Bielana (obaj odpowiadali za kampanię wyborczą PiS-u w mediach). Pomysłem Bielana było opublikowanie w dzienniku «Fakt» listu premiera wyjaśniającego jego decyzję w sprawie niepodwyższania akcyzy na benzynę. List wydrukowano w dniu oficjalnego ogłoszenia decyzji. Same okoliczności, w których premier to zrobił, nie były przypadkowe. – Świadomie wybrał miejsce, w którym poinformował, że podwyżki akcyzy nie będzie. Powiedział o tym w rodzinnym Gorzowie Wielkopolskim podczas

zwiedzania budowanego właśnie odcinka autostrady – mówi Ciesioikiewicz. To tlo dobrze pasowało do słów: «To rafinerie powinny obniżyć marże, żeby zwykli ludzie mogli jeździć samochodami»” (M. Wyszyńska, *Medialny urzędnik*, „Press”, 13 stycznia 2006 r., podkreślenie: W.J.).

[30] „Za «zdradę Kremla», czyli dążenie do niezależności, spotyka Ukraińców gazowy szantaż, który moskiewscy propagandziści nazywają przyspieszonym «powrotem do zasad rynkowych». Rosjanie przekonują też Zachód, że to «nieobliczalnych Ukraińców» należy winić za zakłócenia dostaw rosyjskiego gazu na Zachód” (T. Bielecki, *Kreml odbija Ukrainę, „Gazeta Wyborcza”, 2 stycznia 2006 r.).*

[31] „Prawie nikt nie uwierzył Ameryce na słowo, że broń w Iraku istnieje. Przestano jej ufać. Źródła tego niepokojącego stanu rzeczy Brzeziński upatruje w «paranoicznym sposobie postrzegania świata» po tragedii z 11 września. Wiodącym przesłaniem dla Amerykanów stały się […] słowa: «Kto nie jest z nami, jest przeciwko nam»” (A. Bulanda, *Transatlantyckie dylematy. Wojna w Iraku: lekcja pokory dla wszystkich*, „Stosunki Międzynarodowe”, 19 maja 2004 r.).

Rozdział 10

Public relations instytucji finansowych i giełdowych

Michał Macierzyński, Wiesław Macierzyński

Public relations instytucji finansowych • ***I****nvestor relations*

10.1. Public relations instytucji finansowych

10.1.1. Public relations finansowe w Polsce i na świecie

Giełda papierów wartościowych, bank, towarzystwo ubezpieczeniowe, towarzystwo funduszy inwestycyjnych czy otwarty fundusz emerytalny są specyficznymi instytucjami rynkowymi, których działalność opiera się na reputacji i zaufaniu społecznym. Wizerunek jest dla tych podmiotów jednym z ich najcenniejszych aktywów. Liczne fuzje i przejęcia instytucji finansowych w Polsce i na całym świecie stanowią wyzwanie dla specjalistów PR w zakresie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Chociaż świat finansów korzysta z tych samych narzędzi i technik PR co pozostałe branże, to jednak ma swoją unikatową specyfikę. Wynika ona przede wszystkim z charakteru prowadzonej działalności, ale również z rynku, na którym funkcjonuje dana firma. Globalizacja rynków

finansowych, liberalizacja i informatyzacja wymusiły zmianę tradycyjnego podejścia instytucji finansowych do public relations.

Rynek finansowy w niemalże każdym kraju jest systemem naczyń połączonych. Upadek lub nawet tylko problemy malej instytucji mogą przy niekorzystnych warunkach przerodzić się w poważny kryzys systemu finansowego, co w konsekwencji odbija się na całej gospodarce. We współczesnej historii były już przykłady urzeczywistnienia takiego niekorzystnego scenariusza. Z tego punktu widzenia istotnym problemem dla każdej instytucji finansowej jest jej wizerunek, a w konsekwencji strategiczne podejście do komunikowania się z otoczeniem. Mówiąc o PR finansowym, należy zawsze mieć na myśli specyfikę tego rodzaju instytucji. Z powodu ogromnego wpływu na całą gospodarkę sektor finansowy jest wysoce regulowany – zarówno ze strony ustawodawców, jak również w ramach samej branży. Wynika to z co najmniej czterech podstawowych cech odróżniających instytucje finansowe, szczególnie banki i ubezpieczycieli, od pozostałych podmiotów gospodarczych[1]:

• firma, taka jak bank, ubezpieczyciel czy fundusz inwestycyjny, jest instytucją zaufania publicznego, a swoją działalność opiera przede wszystkim na zaufaniu swoich klientów, których składki, depozyty i inwestycje tworzą jej aktywa. Kapitał własny tego rodzaju podmiotów jest wielokrotnie mniejszy od zarządzanych i będących w posiadaniu przez nie kwot;

• instytucje finansowe są wyspecjalizowanymi podmiotami gospodarczymi, których funkcjonowanie regulują odrębne akty prawne, a podstawowym obszarem ich działalności jest – jak ma to miejsce w przypadku banków – gromadzenie funduszy (od ludności bądź innych podmiotów gospodarczych) oraz wykorzystanie ich dla konstruktywnych celów. W przypadku giełdy papierów wartościowych głównym celem jest mobilizacja, transformacja i ocena kapitału;

• od instytucji finansowej oczekuje się przede wszystkim minimalizacji ryzyka, a dopiero potem maksymalizacji zysku, chyba że ma ona w swoim celu działania inne założenia – ta reguła nie dotyczy tzw. inwestycji alternatywnych, np. funduszy hedgingowych, których inwestorzy akceptują większe ryzyko;

• od instytucji finansowej wymaga się także stabilności i ciągłości funkcjonowania, tzn. niezależnie od stanu całej gospodarki i jej koniunktury

bank, ubezpieczyciel czy fundusz inwestycyjny muszą realizować swoje podstawowe funkcje, przyjmować depozyty, udzielać kredytów, płacić swoim depozytariuszom określone odsetki, umarzać jednostki uczestnictwa funduszu i wypłacać środki, wypłacać odszkodowania itd.

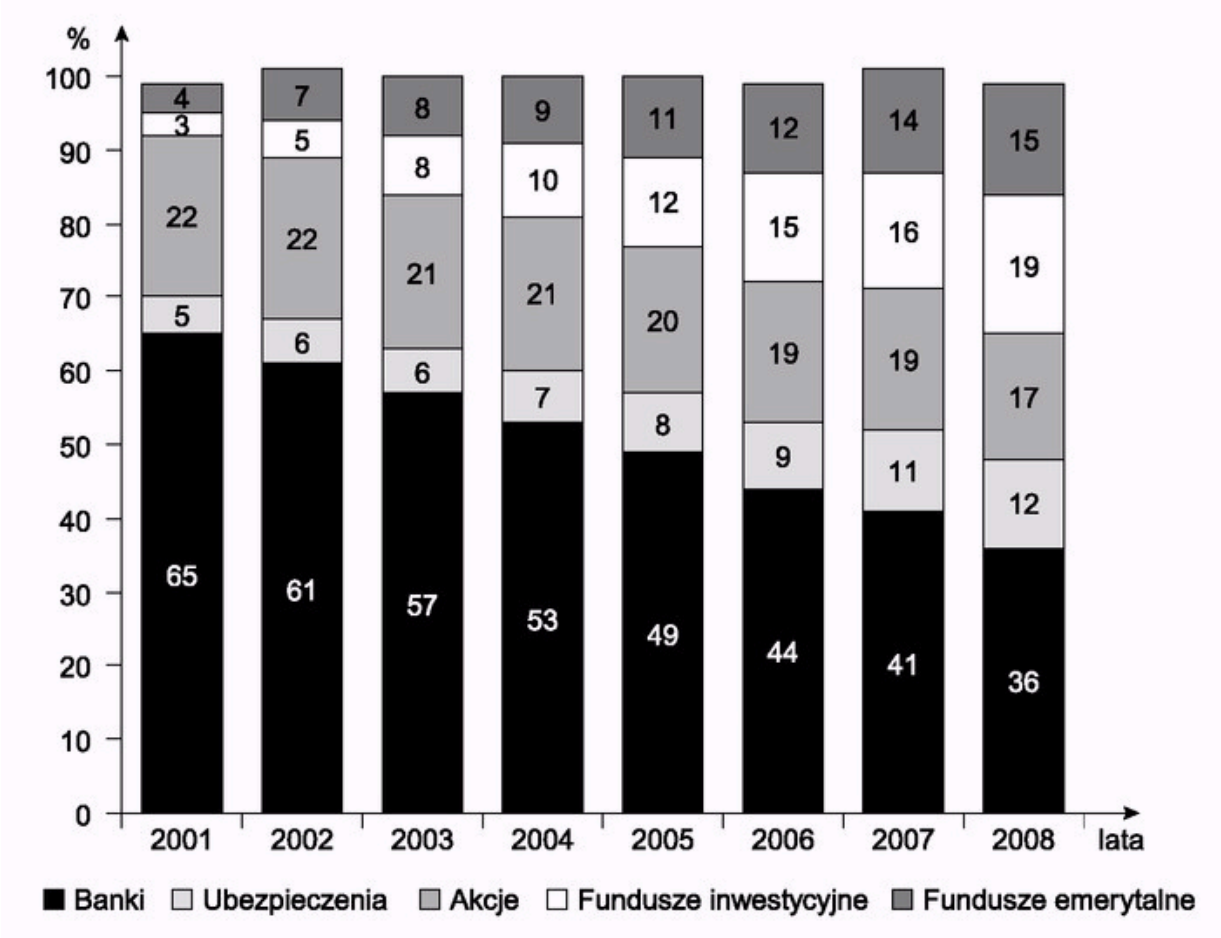
Powyższe cechy nie tylko odróżniają instytucje finansowe od pozostałych podmiotów gospodarczych, ale również wpływają na podejmowane przez nie działania public relations. Dodatkowo trzeba pamiętać, że są one wypadkową wielu czynników – stopnia dojrzałości danego rynku, panującej na nim konkurencji czy w końcu względów historycznych. Z punktu widzenia public relations najważniejszym podziałem jest jednak panujący na danym rynku model sektora finansowego. Determinuje on bowiem zarówno miejsce, rolę, jak i główne zadania PR. Na świecie można wyróżnić dwa podstawowe modele sektora finansowego: anglosaski i reński.

Model reński, zwany także systemem finansowym zorientowanym bankowo (kontynentalnym, niemiecko-japońskim), zakłada, że główną rolę w całym sektorze finansowym pełni system bankowy. W modelu tym banki mają charakter uniwersalny, świadcząc zarówno usługi związane z funkcjonowaniem pieniądza i przepływem siły nabywczej, jak i usługi podporządkowane wyspecjalizowanym instytucjom charakterystycznym dla modelu anglosaskiego. Taki system finansowy, jak łatwo wywnioskować z licznych nazw, jest charakterystyczny dla rynku europejskiego (bez Wielkiej Brytanii) i Japonii. Także polski rynek jest zorientowany bankowo.

Model anglosaski oparty jest z kolei na funkcjonowaniu rynku papierów wartościowych. Sprzyja to uniezależnieniu się wielkich korporacji przemysłowych od ban ków komercyjnych. Dopływ kapitału odbywa się w dużej mierze przez emisję papierów wartościowych i giełdę. Rola banków komercyjnych sprowadza się przede wszystkim do funkcji płatniczych, rozliczeniowych oraz finansowania krótkoterminowych potrzeb kredytowych przedsiębiorstw. Dużą rolę odgrywają tutaj różnego rodzaju fundusze i banki specjalne (inwestycyjne). Ma to także bezpośredni wpływ na rynek klientów detalicznych. Najważniejszymi krajami, w których występuje ten model, są Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Kanada.

Każdy z wymienionych systemów ma swoje wady i zalety, a występujące między nimi różnice mają podstawowy wpływ na charakter

podejmowanych działań public relations. Różnica ta wynika przede wszystkim z odmienności strategicznych grup publiczności w otoczeniu banków. Jak łatwo się domyśleć, w modelu anglosaskim, gdzie ponad połowa aktywów utrzymywana jest na rynku kapitałowym, główny nacisk położony jest na relacje inwestorskie, *public affairs*, relacje w ramach branży czy *media relations* w dość zawężonej formie. W Europie można natomiast zanotować mniejszą różnorodność i rozpowszechnienie wyspecjalizowanych instytucji pośrednictwa finansowego, a dość powszechną obecność banków uniwersalnych, łączących usługi komercyjne i inwestycyjne oraz dużych firm ubezpieczeniowych. Taki podział sprzyja rozwojowi działań public relations nastawionych na relacje z klientami, społecznością lokalną, pracownikami i *media relations*. W przyszłości będzie się to jednak zmieniało. Szczególnie intensywnie będzie się rozwijać PR instytucji ubezpieczeniowych, funduszy inwestycyjnych, a także *investor relations* (rys. 2.1). Wynikający z różnicy między tymi modelami dualizm w podejściu do PR finansowego coraz częściej ma znaczenie historyczne, co można szczególnie zaobserwować na rynku detalicznym i będzie on z czasem ulegał dalszemu osłabieniu. Podstawową tego przyczyną jest szybko postępująca konwergencja obu typów systemów finansowych, czyli zanik tradycyjnych, wyróżniających je do tej pory cech. Wśród wielu czynników wpływających na nowe podejście do PR najważniejszymi są niewątpliwie wspomniana już globalizacja rynków finansowych, wyrównywanie efektywności poszczególnych gospodarek, procesy integracyjne, a w końcu deregulacja obowiązującego dotychczas prawodawstwa. Jednakże cały czas można zauważyć różnice w PR finansowym ze względu na charakterystykę poszczególnych rynków. Sprawia to, że każdy z poszczególnych rynków, nawet w obszarze danego modelu sektora finansowego, ma swoją niepowtarzalną specyfikę. Wpływa to w istotny sposób na strategię, zakres i odbiorców działań public relations instytucji finansowych.



Rysunek 10.1. Struktura oszczędności Polaków – prognoza

Źródło: na podstawie Union Investment TFI S.A.

Stopień rozwoju i kierunki rozwoju public relations finansowego najłatwiej prześledzić, analizując strukturę aktywów gospodarstw domowych. Można tutaj zauważyć korelację między udziałem danego sektora w całości aktywów a stopniem rozwoju poszczególnych technik PR i znaczenia w całym public relations finansowym na danym rynku.

10.1.2. Public relations w strategii instytucji finansowej

Zarządzanie ukierunkowane na rynek, konkurencję, a przede wszystkim klientów ma w sektorze finansowym stosunkowo krótką tradycję. Podejście do banku, firmy ubezpieczeniowej czy funduszu inwestycyjnego jako instytucji z rozwiniętymi funkcjami dystrybucji, sprzedaży, marketingu,

badań oraz rozwoju zostało wprowadzone w szerszym zakresie dopiero na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku, czyli w okresie dość zaawansowanej deregulacji rynków finansowych w większości krajów rozwiniętych. Do tego momentu upowszechniony był model zarządzania skierowanego „do wewnątrz", który był skupiony na szczegółowej kontroli procedur i operacji. Uwaga kadry menedżerskiej była skupiona na najlepszym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Szybko zachodzące zmiany w sektorze finansowym wymusiły przewartościowanie dotychczasowego sposobu funkcjonowania i poszukiwania nowych grup klientów. Instytucje finansowe zostały zmuszone do przyjęcia bardziej rynkowej orientacji, nastawionej na zdobycie lojalności klienta. Z tego też względu od początku lat siedemdziesiątych XX wieku można zaobserwować ewolucję procesu zarządzania, która polega na odejściu od orientacji produkcyjnej na rzecz orientacji sprzedażowej, nastawionej bardziej na potrzeby klienta, a od połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku – orientacji marketingowej[2]. Zmiany orientacji rynkowej zostały spowodowane przez czynniki zewnętrzne, czyli przez deregulację rynków finansowych oraz natężenie konkurencji, zwłaszcza ze strony instytucji niefinansowych.

Konsekwencją zmiany modelu było przyjęcie strategii konkurencyjnych bardziej zorientowanych na klienta. Podejście takie określane jest jako *supply-side strategy*, w przeciwieństwie do strategii zorientowanej na realizację celów banku, znanej jako *demand-side strategy*[3]. Zmiany te są na tyle daleko idące, że konieczność zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów staje się czymś naturalnym w strategii konkurencyjnej instytucji finansowej. Strategia marketingowa staje się zatem częścią składową ogólnej strategii rozwoju, co można odszukać w definiowaniu tego pojęcia jako: „koncentrowaniu się na definiowaniu i selekcji rynków oraz obsługiwanych grup klientów, na ciągłym doskonaleniu produktów oferowanych na tych rynkach"[4]. Jej kształt jest uzależniony w zasadniczym stopniu od misji i wizji instytucji finansowej oraz jej celów strategicznych.

Niezależnie od przyjętej przez daną instytucję finansową strategii konkurencyjności, każdy z podmiotów poszukuje źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej. We wszystkich przypadkach przewagę tworzy indywidualna kombinacja różnych elementów, w których najistotniejszą

rolę pełnią zdolności wyróżniające daną instytucję na rynku. Zazwyczaj starają się one wypracować trwałą przewagę poprzez dobre wyniki finansowe, jakość i ceny świadczonych usług oraz wizerunek i reputację. Waga, jaką przykładają europejskie instytucje finansowe do wizerunku, stale rośnie. Z przeprowadzonych w 1996 roku przez firmę McKinsey badań wynikało, że w przypadku 18% klientów wizerunek banku był głównym czynnikiem stojącym za jego wyborem[5]. Z badań opublikowanych w czerwcu 2003 roku przez miesięcznik „The Banker", przeprowadzonych w 58 europejskich bankach z 26 krajów, wynika natomiast, że w ich przekonaniu rynek będzie zdominowany przez powszechnie znane marki (89% wskazań) i jednocześnie wśród respondentów panowała powszechna opinia, że nowo utworzone marki nie mają szans na zdobycie znaczącej pozycji[6]. Podobne opinie dotyczą również innych instytucji finansowych, w tym przede wszystkim towarzystw ubezpieczeniowych.

Zachodzące na rynku zmiany wymuszają na instytucjach finansowych oparcie się na sprawnym systemie komunikacji marketingowej i korzystanie z różnorodnych kompozycji komunikacyjnych. Rola komunikacji marketingowej nie ogranicza się jednak jedynie do tworzenia przewagi informacyjnej. Ma ona duży wpływ na uświadomienie nabywcom innych źródeł przewagi konkurencyjnej danej instytucji finansowej[7]. W spełnieniu tych strategicznych z jej punktu widzenia celów niezbędne jest wykorzystanie działań z zakresu public relations.

Przypadek 10.1. Jakość obsługi przede wszystkim

„Jak wynika z opublikowanego w 2006 roku raportu *Banki – zaufanie i komunikacja z klientami*, przygotowanego przez firmę doradczą On Board PR na podstawie badań opinii społecznej PBS, informacja o złym potraktowaniu klienta przynosi większy spadek zaufania do banku niż wiadomość o napadzie na jeden z jego oddziałów. Zaufanie klientów do banków najbardziej zmniejszają doniesienia o złym zarządzaniu środkami finansowymi, złym traktowaniu klientów oraz zagrożeniu włamaniem do systemu informatycznego banku. Sytuacje kryzysowe niezależne od banku,

jak np. napad na jeden z oddziałów, nie powodują istotnego spadku zaufania. Ważniejszy jest natomiast sposób, w jaki bank potraktuje w takich przypadkach swoich pracowników. Z raportu wynika, że Polacy oczekują, że banki powinny wspierać takie dziedziny jak zdrowie (48,3% wskazań), pomoc społeczna (37,6% wskazań), edukacja i wychowanie (25,2% wskazań)".

Opracowano na podstawie materiałów firmy On Board PR.

Źródło: www.prnews.pl z 20 lutego 2006 r.

PR odpowiada za zrozumienie i przychylność ze strony różnych grup otoczenia w taki sposób, żeby oczekiwania otoczenia i działalność instytucji finansowej nastawionej na zysk nie kolidowały ze sobą. Marketing wywiera istotny wpływ na odbiorców, tworząc przy tym ograniczenia i wymagania w stosunku do niej, a także efekt postrzegania jej poprzez pryzmat wizerunku i społecznej odpowiedzialności. Opinia o organizacji w sposób bezsprzeczny ma wpływ na jej rynkowy sukces. Public relations chronią i promują wizerunek firmy wśród licznych interesariuszy, którzy mają wpływ na działanie instytucji finansowej. Poprzez proces komunikacji PR kształtuje zaufanie i zrozumienie dla jej poczynań, umożliwiając osiągnięcie założonych celów. Tworząc bliskie relacje z konsumentami, kształtuje również otoczenie społeczne, dzięki czemu działania marketingowe są bardziej efektywne. Poprzez zarządzanie całym procesem komunikacji instytucji finansowej PR kształtuje w długim okresie wzajemne zrozumienie między nią a jej szeroko pojętym otoczeniem. Z tego punktu widzenia podstawą obustronnej akceptacji jest sposób, w jaki publiczność postrzega bank, firmę ubezpieczeniową czy fundusz inwestycyjny, a więcej – ich wizerunek. Pozytywny wizerunek stanowi jeden z czynników warunkujących jego wyniki i odniesienie sukcesu na rynku usług finansowych[8].

10.1.3. Zakres i odbiorcy działań public relations finansowego

Metodologia PR jest podobna dla każdej dziedziny. Na rynku usług finansowych istnieje jednak wiele specyficznych reguł i uwarunkowań. Sprawiają one, że osoby niemające profesjonalnej i kierunkowej wiedzy z zakresu danej branży i specjalnych uwarunkowań, którym podlegają finanse, mogą w swojej codziennej pracy napotkać na poważne problemy. Tworząc nawet proste informacje prasowe, należy mieć przynajmniej podstawową wiedzę na temat całego rynku, a także usług i produktów oferowanych przez daną instytucję finansową.

Przyjmując daleko idące uproszczenie, w marketingu „klasycznym" public relations to wpływanie na wizerunek firmy, w marketingu „nowym" to tworzenie zaufania. Public relations instytucji finansowej nie powinno odnosić się zatem jedynie do samej prezentacji usług (marketing public relations), lecz do całokształtu działalności danej instytucji finansowej.

Przypadek 10.2. Zintegrowane internetowe centrum prasowe Grupy BRE Banku

„BRE Bank zaliczany jest do grona czołowych polskich instytucji finansowych. Wraz ze spółkami Grupy zapewnia klientom kompleksową i nowoczesną ofertę usług finansowych. Jednym z elementów nowej strategii wdrożonej w 2005 roku jest zbudowanie zintegrowanego systemu komunikacji, w tym zintensyfikowanie efektów synergii w ramach współpracy spółek Grupy BRE Banku. Dotychczas każda ze spółek strategicznych (m.in. Dom Inwestycyjny BRE Banku, BRE Leasing, Polfactor) oraz części detaliczne: mBank i MultiBank stosowały własne, niezależne kanały dystrybucji informacji dla mediów. Świadomość, że największym problemem dziennikarzy jest, z jednej strony, brak czasu na poszukiwanie informacji, z drugiej zaś natłok niepotrzebnych, niedostosowanych do ich zainteresowań materiałów, skłoniła BRE Bank do podjęcia decyzji

o stworzeniu zintegrowanego systemu komunikacji, obejmującego spółki Grupy.

Celem projektu było zbudowanie platformy komunikacji, która zapewni sprawny i efektywny przepływ informacji między Grupą BRE Banku i przedstawicielami mediów, a także będzie bogatym źródłem informacji o spółkach, ich produktach oraz osiągnięciach dla osób z otoczenia zewnętrznego. Bank umieścił pod adresem http://media.grupabre-banku.pl Centrum Prasowe Grupy BRE Banku. Jest to platforma internetowa umożliwiająca efektywne zarządzanie informacją, w tym w szczególności:

- sprawną i szybką komunikację z dziennikarzami,
- publikowanie komunikatu na stronach biura prasowego,
- rejestrację dziennikarzy,
- ocenę skuteczności akcji informacyjnych.

Zintegrowane Centrum Prasowe Grupy BRE Banku usprawniło i podniosło efektywność komunikacji z dziennikarzami. W 2004 roku średnia liczba publikacji w miesiącu o Grupie BRE Banku wyniosła 357, natomiast w 2005 roku 868. Średnia z miesiąca wzrosła 243%, przy czym dysproporcja ta systematycznie rosła (od momentu wdrożenia biura prasowego w maju 2005 roku), co wynika między innymi z zastosowania nowoczesnego narzędzia komunikacji".

Źródio: Prezentacja BRE Banku, III Ogólnopolski Kongres Ekspertów i Specjalistów Public Relations PR FORUM, 24 listopada 2005 r.

Co więcej krąg zainteresowania służb PR powinien obejmować wszystkich interesariuszy danego podmiotu. Przedsięwzięcia te tym się różnią od pozostałych działań promocyjnych, że nie można od nich oczekiwać natychmiastowego wpływu na poprawę wyników finansowych. Mimo to uważa się powszechnie, że są one istotnym czynnikiem określającym opinię o danej instytucji finansowej, a więc w dłuższej perspektywie bezpośrednio wpływającym na pozycję instytucji finansowej na rynku i jej sytuację finansową. Takie podejście umożliwia spełnienie powierzonej roli, na którą składają się:

• prezentowanie instytucji finansowej jako instytucji pewnej, stabilnej, godnej zaufania, odpowiedzialnej, nowoczesnej i zorientowanej społecznie, o wiarygodnej reputacji,

• wspieranie działań marketingowych w zakresie sprzedaży usług i produktów, zdobywanie depozytów, nowych składek czy wpłat (*marketing public relations)*,

• wzmacnianie lojalności kluczowych klientów,

• kreowanie zrozumienia, szacunku i aprobaty dla swojej działalności w sferach opiniotwórczych: biznesu, polityki, kultury i nauki, liderów opinii, a w konsekwencji w całym otoczeniu,

• motywowanie i integrowanie personelu, współpracowników, agentów oraz wpływanie na ich rozwój i zaangażowanie w rozwój firmy,

• pozytywne wpływanie na wynik finansowy instytucji poprzez zapewnianie silnego i łatwo rozpoznawalnego *goodwill* w jego otoczeniu[9],

• skuteczne doradzanie kierownictwu instytucji finansowej,

• zapobieganie powstawaniu sytuacji kryzysowych lub w razie ich wystąpienia minimalizowanie ich negatywnych skutków,

• edukowanie otoczenia w zakresie produktów i usług finansowych oraz kanałów dystrybucji i obsługi.

Służby PR instytucji finansowej muszą w ramach swoich funkcji komunikować się przy tym nie tyle ze społeczeństwem jako całością, co z jego różnymi, wyodrębnionymi częściami. W ramach tej strategii swoje działania PR powinny skoncentrować w dwunastu kluczowych obszarach zadaniowych. Są to:

1. Rola doradcza,
2. Prowadzenie badań,
3. Relacje z mediami,
4. Relacje z pracownikami,
5. Relacje z klientami,
6. Relacje ze społecznością lokalną,
7. Relacje z władzami i instytucjami rządowymi,
8. Zarządzanie problemami *(issues management)*,
9. Relacje inwestorskie,
10. Relacje branżowe,
11. *Public affairs*,

12. Komunikacja kryzysowa.

Ogólny wykaz kluczowych obszarów zadaniowych powinien być dostosowany do indywidualnej i specyficznej działalności konkretnej instytucji finansowej. Zależy to przede wszystkim od formy (bank spółdzielczy, uniwersalny, hipoteczny, korporacyjny, towarzystwo ubezpieczenie majątkowe, na życie itp.), skali prowadzonej działalności (globalna, międzynarodowa, ogólnokrajowa, regionalna) oraz formy własności (spółdzielczy, komercyjny, spółka akcyjna, notowana na giełdzie itp.). Przykładowo instytucje finansowe notowane na giełdzie powinny zwracać dużą uwagę na relacje inwestorskie, podczas gdy dla tych, których akcje są w posiadaniu co najwyżej kilku dużych inwestorów, ta sfera komunikowania nie jest aż tak ważna. Również same działania z zakresu *media relations* mogą być kierowane w zależności od skali i formy działania. W przypadku banku korporacyjnego, który obsługuje jedynie kilka podmiotów, znacznie lepsze efekty przyniesie bezpośrednie komunikowanie się z obecnymi i potencjalnymi klientami niż z poszczególnymi mediami. W przypadku dużego, ogólnokrajowego banku detalicznego czy firmy ubezpieczeniowej, oprócz mediów centralnych, dużą uwagą należy objąć również społeczność lokalną, a co za tym idzie małe media lokalne. Dla takich instytucji jest to zbiorowość potencjalnych klientów, pracowników, a także liderów opinii publicznej, przedstawicieli mediów i innych podmiotów niezwiązanych bezpośrednimi relacjami, ale równie ważnych z procesie kształtowania ich wizerunku. Zwłaszcza duże instytucje finansowe, w tym przede wszystkim banki i firmy ubezpieczeniowe, szczególną rolę powinny przykładać do komunikacji wewnętrznej. Zadowolony z pracy i doceniany pracownik przekazuje pozytywne informacje o firmie na zewnątrz nie tylko podczas obsługi klientów, ale także już po godzinach swojej pracy. Dzięki temu uwiarygodnia działania zatrudniającej go instytucji w zakresie komunikowania się z otoczeniem, jak również tworzy dodatkowy, bardzo wiarygodny kanał informacji. Personel można również określić jako skuteczne medium perswazyjne[10].

Wynika to z faktu, że każdy zatrudniony mieszka statystycznie z trzema osobami. Każda z nich ma dziesięciu znajomych i przyjaciół, co daje 30 osób, wśród których są upowszechniane informacje i opinie o organizacji. Zakładając zatrudnienie 10 tys. osób, firma dysponuje w PR medium

o potencjale blisko półmilionowym. W Polsce funkcjonują dwa duże banki, które dysponują medium pracowniczym o potencjale ponadmilionowym. Podobnym zasięgiem mogą pochwalić się również duże firmy ubezpieczeniowe. Jak zatem można się przekonać, public relations finansowe w codziennym podejściu, poza wymienionymi wyżej ograniczeniami wynikającymi ze specjalnej roli, jaką odgrywają instytucje finansowe w gospodarce, korzystają z tych samych narzędzi i technik PR co inne działy gospodarki. Zasadnicza różnica pojawia się natomiast w intensywności ich stosowania, zależnej od branży lub wielkości prowadzonego biznesu. Na przykład specyfika firmy ubezpieczeniowej prowadzi do popularnego stwierdzenia, że ubezpieczeń się nie kupuje, tylko się je sprzedaje. Oznacza to, że poza przypadkami ubezpieczeń obowiązkowych ich zakup wynika z impulsu, którym zazwyczaj jest spotkanie z agentem. W odróżnieniu od usług banku, z których korzysta się już prawie codziennie, płacąc za zakupy kartą płatniczą czy dokonując przelewu, z ubezpieczycielem kontakt jest ograniczony w praktyce do trzech sytuacji – zakupu, późniejszego okresowego odnowienia ubezpieczenia lub wypłaty odszkodowania i ewentualnej likwidacji szkody. Wpływa to zatem na specyfikę stosowanej mieszanki komunikacyjnej – także w zakresie samych ubezpieczeń – majątkowych i życiowych.

Ze względu na taką różnorodność form działania poszczególnych rodzajów instytucji finansowych, a także różnic w ramach danej branży, definicja PR finansowego musi być dość ogólna. Można go zdefiniować jako korzystną integrację relacji ze wszystkimi interesariuszami poprzez zarządzanie całością komunikowania się instytucji finansowej z otoczeniem, mającą na celu stworzenie i propagowanie wizerunku jako podmiotu o wiarygodnej reputacji, zorientowanego społecznie i godnego zaufania.

10.1.4. Organizacja public relations w instytucjach finansowych

Tożsamość każdej organizacji to sposób, w jaki ta instytucja prezentuje się poprzez używane przez nią symbole, modele komunikacji

i zachowań[11]. Te trzy elementy tożsamości organizacji pełnią istotną rolę przy tworzeniu osobowości każdej instytucji finansowej. Zbudowanie osobowości silnej i łatwo identyfikowalnej zarówno przez otoczenie wewnętrzne, jak i wewnętrzne jest kluczowym zadaniem, przed jakim stoją służby PR w obecnej rzeczywistości biznesowej. Firmy finansowe nie przykładają dużego znaczenia do budowania silnej, wyróżniającej się na rynku marki. Na dynamicznie zmieniającym się rynku może to powodować istotne problemy. Już teraz zachodni analitycy zwracają uwagę, że większość klientów nie identyfikuje się z marką swojego banku czy ubezpieczyciela, a jedynym elementem wzbudzającym obecnie zaufanie jest występujące w nazwach słowo „bank" lub „towarzystwo ubezpieczeniowe"[12].

Osiągnięcie sukcesu w kreacji wyróżniającej się tożsamości w strategicznym wymiarze może być niewątpliwie efektem zarządzania procesem komunikacji. Organizacje, które lekceważą działania w zakresie wykorzystania potencjału, jaki oferuje im skuteczne zarządzanie komunikacją z otoczeniem, mogą w najbliższej przyszłości utracić swoich dotychczasowych klientów na rzecz instytucji bardziej zorientowanych na swoje otoczenie i skuteczniej kreujących swój wizerunek – również spoza sektora bankowego. Głównym zadaniem stojącym przed służbami odpowiedzialnymi za realizację tego zadania powinno być stworzenie unikatowej, wzbudzającej emocjonalne zaangażowanie klienta tożsamości banku czy ubezpieczyciela. Kluczowe miejsce w tym procesie powinny zajmować działania public relations, zważywszy, że jest to jeden z podstawowych celów tej funkcji zarządzania. Podejście to jest w opozycji w stosunku do wciąż obowiązującej powszechnie teorii zarządzania marketingowego, które powierzyło public relations jedynie funkcję pomocniczą i uzupełniającą w koncepcji*promotion-mix*, związaną z obowiązującym ciągle paradygmatem marketingu-mix.

Przy projektowaniu systemu zarządzania procesem komunikacji instytucji finansowej rzeczą fundamentalną jest przede wszystkim określenie, z której z funkcjonujących idei marketingu organizacja chce korzystać. Początkowy wybór powinien zdeterminować wszystkie przyszłe poczynania w zakresie komunikowania się z rynkiem, tworzenia tożsamości czy też funkcji, jaką będzie spełniało public relations.

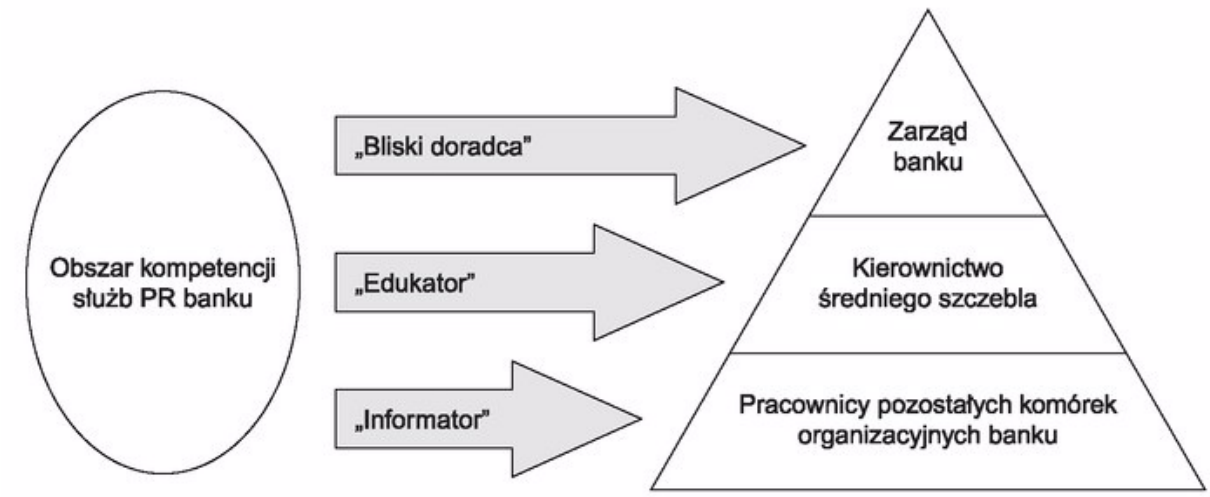
Zarządzanie procesem komunikacji w instytucjach finansowych jest nadal w większości oparte na marketingu masowym. W przypadku instytucji specjalistycznych stosuje się koncepcję marketingu niszowego, wywodzącego się z koncepcji klasycznej. Stan ten łatwo można zaobserwować, analizując miejsce w strukturze lub wpływ na sposób zarządzania działu public relations czy też pośrednio wynikający z tego przyjęty przez organizację model public relations. W przypadku instytucji finansowych osoby nimi kierujące zdają sobie sprawę z faktu, że reputacja jest jednym z najważniejszych z ich aktywów, jednak samo PR pełni nadal tylko rolę wspomagającą tradycyjny marketing, ze wszystkimi tego konsekwencjami[13]. Oprócz ogólnego wyboru idei marketingowej, w zakresie kompetencji kierownictwa instytucji finansowej leży także decyzja dotycząca wdrożenia konkretnego modelu public relations do całościowej strategii jej rozwoju. Zależy ona w głównej mierze od[14]:

- możliwości finansowych w zakresie zatrudnienia kadry wyłącznie do zadań PR,
- własnych możliwości kadrowych,
- możliwości zlecenia prowadzenia PR zewnętrznym wyspecjalizowanym agencjom.

O randze dokonania trafnego wyboru świadczą narastające koszty działań marketingowych. Szacuje się, że wydatki na nie w gospodarce silnie konkurencyjnej stanowią średnio 50% kosztów nabywanych produktów, a udział kadry marketingowej w ogólnym zatrudnieniu sięga nawet 30%[15]. Jak zatem widać, tradycyjne działania promocyjne są coraz droższe i – jak dowodzi powszechne przekonanie – przynoszą coraz mniejsze efekty. Większy udział public relations w zarządzaniu procesem komunikacji w instytucji finansowej może stanowić kluczowy element zwiększający jej konkurencyjność na rynku poprzez stworzenie rozpoznawalnego i budzącego zaufanie wizerunku.

Komórka PR w strukturze organizacyjnej instytucji finansowej powinna być bezpośrednio podporządkowana jej zarządowi, ewentualnie znajdować się w pionie biura zarządu. W firmach, w których funkcje PR realizowane są w ramach komórek marketingowych, należy utworzyć odrębną jednostkę organizacyjną. Natomiast organizacje, które dotychczas nie realizowały żadnych działań PR, a rzecznika praso wego, mogą zainicjować organizację samodzielnego zespołu PR, skupionego wokół rzecznika.

Bardzo ważną kwestią w procesie tworzenia służb PR jest określenie formalnoprawnych relacji z pozostałymi komórkami instytucji. W tym ujęciu zespół PR należy postrzegać w kategoriach źródeł i zasobów[16]. Z jednej strony może on pełnić rolę informatora, dostarczając innym komórkom organizacji ważnych informacji na temat jej otoczenia, a zwłaszcza o społeczno-gospodarczym i politycznym klimacie funkcjonowania (kategoria źródeł). Z drugiej strony w zakresie relacji z zarządem danej instytucji finansowej służby PR pełnić mogą rolę „bliskiego doradcy", biorąc pod uwagę ich usytuowanie w strukturze organizacyjnej firmy oraz powierzony im zakres kompetencji (kategoria zasobów). Dodatkowo wobec kierownictwa średniego szczebla komórka PR może piastować funkcję „edukatora". W tym ujęciu służby PR pomagają kierownikom poszczególnych departamentów zrozumieć zróżnicowane nastawienie pozostałych pracowników w celu zapewnienia efektywnej komunikacji wewnętrznej i możliwości antycypowania ich potencjalnych reakcji na zmiany zarówno w polityce organizacji, jak i generowanych treści przekazów. Takie definiowanie roli PR w instytucji finansowej ma również wymiar strategiczny. Komórka PR stanowi część całego zespołu kierowniczego i partycypuje w procesie formułowania jego strategii, a tym samym jest w stanie zapewnić koordynację i pełną spójność swoich działań z działaniami pozostałych komórek danego podmiotu (rys. 10.2).



Rysunek 10.2. Rola służb PR w relacjach wewnątrzorganizacyjnych banku

Źródło: na podstawie: D. Newsom, J.V. Turk, D. Kruckeberg, *This is PR. The Realities of Public Relations*, Belmont 1996, s. 324.

Ważnym etapem, od strony decyzyjnej, jest określenie wielkości tworzonego zespołu PR. Powinna być ona uzależniona od wielkości instytucji, roli, jaka jest przypisywana PR przez jej kierownictwo, oraz specyfiki prowadzonych działań. Również dotychczasowa opinia na temat firmy, jej wizerunek w otoczeniu oraz skala konkurencji na rynku powinny decydować o liczbie członków zespołu. Ostatnim, ale równie ważnym elementem organizacji public relations w instytucji finansowej jest ustalenie i wyodrębnienie budżetu na tę działalność. Jego wielkość powinna zależeć przede wszystkim od przyjętych celów. Istnieje potrzeba określenia stałego poziomu kosztów operacyjnych związanych z funkcjonowaniem takiej komórki, tj. płac pracowników, wyposażenia, delegacji. Instytucje zachodnie przeznaczają na ten cel średnio około 20% wydatków promocyjno-inwestycyjnych. W przypadku polskich instytucji finansowych poziom wydatków na PR powinien być porównywalny, ale nie mniejszy niż 0,5% osiąganych przez nie zysków.

10.1.5. Sponsoring i lobbing w public relations finansowym

Podstawowe znaczenie sponsoringu dla instytucji finansowej to komunikacja poprzez maksymalne wykorzystanie skojarzenia z wydarzeniem. Firmy stale poszukują nowych sposobów dotarcia do docelowych grup klientów, a wyrazista i umiejętnie prezentowana tożsamość – przekładająca się na wizerunek instytucji (obraz wytworzony w świadomości otoczenia) – to jeden z najskuteczniejszych środków wzbudzania zaufania u klientów. Największe sukcesy rynkowe odnoszą instytucje o wyraźnie ukształtowanym wizerunku. Przydatne jest to szczególnie w sytuacji, gdy firma nie może liczyć na przewagę na rynku tylko z racji posiadania uprzednio znanej i uznawanej marki określonych produktów (usług). Odbiciem tożsamości w świadomości jego otoczenia jest wizerunek, a elementami wizerunku są: nazwy, symbole, hasła, atmosfera i wydarzenia. Z tym ostatnim elementem wizerunku związany jest sponsoring.

W działalności sponsorskiej często eksploatowane są wydarzenia związane ze stylami życia różnych grup docelowych. Ponadto sponsorowane wydarzenie staje się odpowiednim pretekstem do spotkania instytucji finansowej z potencjalnymi klientami, z którymi trudno byłoby inaczej nawiązać kontakt. Dobrze przygotowany i konsekwentnie realizowany sponsoring po odpowiednim okresie zostaje uznany przez otoczenie za stały element wizerunku firmy. Wywołuje pożądane skojarzenia, a jego efekty z roku na rok stają się coraz bardziej wartościowe. Stałe i zaplanowane działania sponsorowania wybranych dziedzin pozwalają także na obniżenie kosztów takich prac, gdyż firma jako sponsor potwierdza już tylko swoje zaangażowanie w danym obszarze działań, nie inwestując aż tak intensywnie, jak na początku sponsoringu, w rozpropagowanie samego faktu bycia sponsorem imprezy czy wydarzenia. Konsekwencja i rozsądek pomagają w pełnym skonsumowaniu pozytywnych efektów sponsoringu, ułatwiając jednocześnie planowanie strategii marketingowej całej organizacji, kształtując jej klarowny wizerunek. Uznanie komunikacji jako nierozerwalnego elementu pracy instytucji finansowej, właściwe, długookresowe jej zaplanowanie

i realizacja mogą okazać się bardzo przydatne także w sytuacji kryzysowej; wówczas zespoły antykryzysowe instytucji, chcąc odpowiednio pokierować informacjami na jej temat, mogą wykorzystać w swojej pracy elementy emocjonalne związane z firmą. W takim przypadku długoletnie patronowanie przez instytucję finansową społecznie akceptowanym wydarzeniom staje się jednym z ważnych argumentów polityki informacyjnej instytucji.

Analizując zastosowanie sponsoringu dla celów komunikacji, należy mieć świadomość, że w wielu firmach, nie tylko w instytucjach finansowych, sponsoringiem, działalnością charytatywną czy reklamą zajmują się różne działy, co w praktyce oznacza brak przepływu informacji między nimi i brak koordynacji działań. W rezultacie wykorzystanie środków komunikowania w budowaniu obrazu firmy, który kształtują służby PR czy zespoły reklamowe, jest niepełne i częściowo nieefektywne. Niedocenianie tej grupy instrumentów promocji lub nieumiejętność posługiwania się nimi prowadzi również do obniżania efektywności sponsoringu. Późniejsze żądanie szybkich efektów finansowych jest bezcelowe.

Trudność analiz ekonomicznych działań sponsorskich wspierających zachowanie bądź tworzenie wizerunku instytucji finansowej wynika z trudności oddzielenia efektów marketingu, reklamy, sprzedaży bezpośredniej i poszczególnych instrumentów public relations od efektów samego sponsoringu. Zresztą odróżnianie nie jest celowe, gdyż oprawa imprez sponsorowanych dotyka często kilku z wymienionych dziedzin.

Ważnym aspektem sponsorowania jest jego funkcja w relacjach wewnętrznych, często zastępująca imprezy organizowane przez firmy dla swojego personelu. Instytucje finansowe coraz częściej poszukują odpowiednich projektów, które pomogłyby wzmocnić ich wizerunek lub wizerunek ich produktów. To właśnie nowe postrzeganie wizerunku zmienia charakter sponsorowania i powoduje, że zamiast sportu firmy decydują się na sponsorowanie kultury. Kultura, jako bardziej oryginalna i kreatywna, tworzy aurę wyjątkowości – czegoś, co sport częściowo utracił. Dotyczy to również osiągnięć, które są w sporcie oczywiste, podczas gdy ocena kultury jest bardziej subiektywna, mniej sensacyjna i łatwiej poddająca się kontroli. W kulturze nie ma zdeklarowanego zwycięzcy lub przegranego. Ocena artystyczna jest kwestią dyskusji.

Sponsorzy nauczyli się również, że nadmierne ingerowanie w kulturę szkodzi. Rozumieją obecnie, że – jeśli natrafią na kreatywne źródło kreatywnej energii – im więcej swobody pozostawią twórcom, tym bardziej instytucja finansowa-sponsor zyska na wiarygodności. Trudność polega na wyborze takiego projektu, który pasuje do pożądanego wizerunku danej instytucji. W praktyce o ostatecznym wyborze decydują często preferencje osobiste i intuicja. Konieczne jest jednak posiadanie jasno sformułowanego celu. Dodatkowym argumentem przemawiającym za koniecznością zaangażowania się w działalność sponsorską, która ma istotny wpływ na kształtowanie wizerunku instytucji finansowej w otoczeniu, jest fakt, że sukces finansowy takich podmiotów jak bank czy firmy ubezpieczeniowe opiera się głównie na ich reputacji. Sponsoring, stanowiąc jeden z elementów komunikowania instytucji finansowych, powinien być szczegółowo i precyzyjnie planowany, właśnie z uwagi na możliwość transferu wartości instytucji finansowej jako podmiotu gospodarczego na jej tak szczególny wizerunek, jaki nadaje tym instytucjom społeczeństwo. Sposób doboru określonych zdarzeń, które firmy mogą objąć patronatem, a także zakres i rodzaj przekazywanych społeczności informacji za pomocą sponsoringu powinny stanowić bardzo ważny aspekt planowania strategicznego instytucji finansowych.

Istota pojęcia „lobbing” polega na nawiązywaniu relacji bezpośrednich i kontaktów osobistych pomiędzy lobby – grupą nacisku – a aparatem państwowym. Patrząc na lobbing w kategoriach komunikowania, jest to proces, poprzez który lobbyści próbują skłonić przedstawicieli władz do zaakceptowania polityki pożądanej przez daną grupę. W polskich warunkach oficjalne działania z tego zakresu prowadzone są przez instytucje finansowe za pośrednictwem izb gospodarczych, które skupiają wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku. W przypadku banków jest to Związek Banków Polskich, a na przykład firm ubezpieczeniowych – Polska Izba Ubezpieczeń. Oprócz zadań samoregulujących daną branżę, ważnym celem działalności tych instytucji jest współpraca z rządem i administracją państwową prowadzona w imieniu swoich członków. Można zatem uznać, że działalność lobbingowa instytucji finansowych jest sformalizowana i w odróżnieniu od innych grup interesów nie wykorzystują one lobbingu finansowego czy praktyk budzących wątpliwości co do ich etycznego wymiaru. Dominuje natomiast lobbing bezpośredni, czyli komunikacja

interpersonalna, a także pośredni. Wśród najpopularniejszych form lobbingu można wymienić:

- kształtowanie polskiego prawodawstwa gospodarczego,
- korzystne dla gospodarki przepisy, ułatwiające działalność przedsiębiorstw,
- spotkania z czołowymi politykami i przedstawicielami administracji rządowej,
- współpraca z najważniejszymi instytucjami opiniotwórczymi,
- organizacja konferencji prasowych oraz różnego rodzaju seminariów.

Organizacje zrzeszające instytucje finansowe cieszą się dużym poważaniem wśród swoich członków. Zazwyczaj w jej zarządzie zasiadają prezesi największych firm, wybierając na jej prezesa osobę doświadczoną, zasłużoną dla środowiska. Budując prestiż danej izby gospodarczej, wszystkie firmy działają we wspólnym interesie. Tego rodzaju organizacje mają doskonałą opinię zarówno w mediach, jak i w kręgach rządowych. Zatrudniając dobrych specjalistów, ale także korzystając z zasobów i doświadczeń swoich członków, tworzą na potrzeby instytucji prawodawczych różnego rodzaju analizy, opinie i zestawienia. Dzięki temu izby gospodarcze postrzegane są jako fachowe ciała doradcze, działające w interesie nie tylko zrzeszających je członków, ale również konsumentów i całej gospodarki. Lobbing instytucji finansowych najczęściej toczy się na poziomie prac różnych podkomisji i tylko w wyjątkowych sytuacjach odbywa się na szerszym, publicznym forum. Wykorzystując doświadczenie związane z *media relations*, w swojej działalności lobbingowej instytucje finansowe na co dzień wykorzystują media w celu przeforsowania swojego punktu widzenia. Scentralizowanie działań lobbingowych oraz dobra współpraca z ciałami ustawodawczymi, pozwalająca określić przyszłe zmiany prawa, sprawiają, że instytucje finansowe wykorzystują media jako obiektywne źródło informacji – zarówno dla opinii publicznej, jak i parlamentu. Dzieje się to tym chętniej, że dziennikarze wykorzystują na co dzień różnego rodzaju informacje pochodzące z samych instytucji finansowych, jak i zrzeszających je izb gospodarczych. Ułatwia to w późniejszym okresie prowadzenie działań lobbingowych, ponieważ są one zgodne z opiniami prezentowanymi od dawna na łamach mediów. Należy jednak podkreślić, że cele takiego działania są etyczne i poza jedynie bardzo nielicznymi przypadkami, w których proponowane są

rozwiązania korzystniejsze dla instytucji finansowych niż konsumentów, służą wspólnemu interesowi.

Instytucje finansowe – ze względu na szeroki aspekt działania – swoim zainteresowaniem obejmują wiele obszarów gospodarki, niekoniecznie bezpośrednio związanych z ich funkcjonowaniem. Na przykład banki i ubezpieczyciele zainteresowani są zmianami w prawie obejmującymi ich kluczowych klientów lub ważne z ich punktu widzenia branże. Decyduje o tym przekonanie, że lepsze warunki funkcjonowania firm i gospodarki lepiej wpływają na pozycję i wyniki finansowe instytucji finansowych. Z tego też względu są one traktowane jako ważny, fachowy i co najważniejsze bezstronny doradca w procesie legislacyjnym. W praktyce część ustaw jest nie tylko opiniowana, ale również współtworzona przez prawników reprezentujących interesy instytucji finansowych. Dzięki temu instytucje finansowe są uważane za najbardziej skuteczne organizacje lobbingowe.

10.2. *Investor relations*

10.2.1. *Investor relations* w strategii spółki giełdowej

Investor relations (IR) można uznać za najtrudniejszy rodzaj komunikowania. Dzieje się tak dlatego, że skutki podawanych przez firmę informacji bardzo szybko przybierają konkretne i wymierne odzwierciedlenie w kursie akcji, a co za tym idzie decydują o rynkowej wartości przedsiębiorstwa. Oznacza to dużą odpowiedzialność, również karną, osób odpowiedzialnych za IR. Relacje spółki z inwestorami można zdefiniować jako proces polegający na zarządzaniu informacjami z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w takich obszarach, jak: finanse, planowanie, marketing, produkcja, kontrola. Nadrzędnym celem IR jest budowanie zaufania między uczestnikami rynku kapitałowego, a także zapewnienie prawidłowych i satysfakcjonujących obie strony relacji między przedsiębiorstwem i jego akcjonariuszami.

Według Seitela początki relacji inwestorskich sięgają połowy lat trzydziestych i wiążą się z przyjęciem w Stanach Zjednoczonych ustawy

o papierach wartościowych (1933) oraz ustawy o obrocie papierami wartościowymi (1934). Wprowadzono je w celu ochrony społeczeństwa przed nadużyciami w emisji i obrocie papierami wartościowymi. *Investor relations* jest w Polsce dziedziną stosunkowo młodą i dopiero jest kształtowana. Pierwszy departament relacji inwestorskich został utworzony w 1993 roku, czyli dwa lata po rozpoczęciu działalności przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych. Od tego momentu liczba takich departamentów szybko rosła i była mocno skorelowana z liczbą debiutów na rodzimym parkiecie. Jest to proces naturalny, biorąc pod uwagę, że zainteresowanie spółek tą formą komunikowania rodzi się w okresie przed lub krótko po wejściu na giełdę. Rosnące zainteresowanie polskim rynkiem kapitałowym inwestorów zagranicznych i coraz większe znaczenie dużych, rodzimych instytucji, takich jak banki, ubezpieczyciele, fundusze inwestycyjne czy fundusze emerytalne, wymusiły profesjonalizację działań z zakresu relacji inwestorskich. Wykorzystuje się przy tym doświadczenia rynków zachodnich – przede wszystkim Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Ważną rolę w transferze dobrych praktyk w relacjach inwestorskich spełnia przy tym praktyka lokowania akcji na giełdach zagranicznych w postaci tzw. GDRów, czyli globalnych kwitów depozytowych. Wymagało to przyjęcia standardów obowiązujących na tamtejszych rynkach.

Mimo szybkiego rozwoju polskiej giełdy relacje inwestorskie wciąż traktowane są jako dziedzina niszowa. Rodzi to wiele nieporozumień i niejasności – zwłaszcza w zakresie wiedzy teoretycznej. Przyczyna takiego stanu leży w modelu sektora finansowego, opartego w Polsce przede wszystkim na sektorze bankowym. Mimo globalizacji rynków finansowych i ich konwergencji rynek kapitałowy w Polsce dopiero się rozwija i charakteryzuje się stosunkowo niską płynnością. Dobrym przykładem może być porównanie liczby spółek notowanych na giełdzie. W lutym 2006 roku były to 254 spółki, w tym 248 spółek krajowych. Łączna ich kapitalizacja wynosiła odpowiednio 445 mld zł i 343 mld zł[17]. Skalę i znaczenie rynku kapitałowego dla gospodarki statystycy próbują oceniać m.in. przez porównywanie kapitalizacji giełdy do wartości Produktu Krajowego Brutto. Liczony tak wskaźnik wynosił 17% w 2003 roku, 24% w 2004 roku i ok. 31% wartości PKB na koniec roku 2005. Dla

porównania średnia dla 15 starych członków Unii Europejskiej wynosi ponad 80%.

Znacznie większe różnice występują natomiast w liczbie notowanych firm – na największych giełdach notowanych jest po kilkaset, a nawet kilka tysięcy różnych spółek (na amerykańskim NASDAQ notowane są ponad cztery tysiące spółek). Oznacza to, że potencjalni nabywcy mają do wyboru kilkadziesiąt tysięcy różnych instrumentów – akcji, obligacji, funduszy itp. W Stanach Zjednoczonych z rynkiem kapitałowym komunikują się w sumie ponad 34 tysiące spółek publicznych, mających swoje siedziby w tym kraju. Każda z nich jest potencjalnie zainteresowana zdobyciem kapitału, a co za tym idzie podmiotem komunikującym się z rynkiem w ramach relacji inwestorskich[18].

Różnica w modelu systemu finansowego danego rynku, a także stopnia jego rozwoju w znaczący sposób wpływa na rolę *investor relations* w strategii spółki giełdowej. Oferty publiczne realizują zarówno spółki, które dopiero wchodzą na giełdę, jak i te, które są już na niej obecne od dłuższego czasu. Głównym powodem jest chęć pozyskania kapitału – zwłaszcza gdy inne możliwości, takie jak kredyt bankowy czy leasing, nie są dostępne lub korzystanie z nich nie jest dla danej spółki opłacalne. W takim przypadku emisja akcji jest najlepszym rozwiązaniem. Oprócz argumentu kosztowego, kiedy pozyskanie kapitału jest tańsze od kredytu bankowego, ważne jest również to, że tak pozyskanych środków nie trzeba zwracać. Nowi akcjonariusze godzą się wyłożyć kapitał w zamian za udział w procesie decyzyjnym firmy i w przyszłych zyskach wypracowywanych przez spółkę. Notowanie przedsiębiorstwa na giełdzie oznacza również zdecydowanie większą przejrzystość. Wynika to nie tylko z konieczności przestrzegania narzuconych odgórnie obowiązków informacyjnych, ale również z tego, że procedura wejścia na parkiet wymaga weryfikacji działalności i kondycji finansowej firmy. Spółki giełdowe charakteryzują się większą przejrzystością działalności biznesowej i lepszą dostępnością do danych finansowych.

W całym procesie IR szczególną rolę pełni komunikacja z obecnymi i potencjalnymi akcjonariuszami. Ponosząc odpowiedzialność mierzoną stopą zwrotu z posiadanego lub zarządzanego kapitału, inwestorzy oczekują od osób odpowiedzialnych za IR bardzo szczegółowych informacji, pozwalających na podjęcie satysfakcjonujących ich decyzji. Relacje

inwestorskie kształtują wizerunek firmy przez pryzmat wzbudzania nadziei inwestorów na przyszłe zyski i dywidendy, a także przekształcają ofertę spółki na program korzyści dla akcjonariuszy. Dobrze przeprowadzony proces komunikowania w ramach relacji inwestorskich zapewnia stabilny wzrost kursu akcji przedsiębiorstwa, a tym samym jego wartości rynkowej, ułatwia pozyskiwanie dodatkowego kapitału poprzez sprzedaż części akcji, a przede wszystkim przez dodatkowe emisje akcji lub obligacji. Ważnym elementem jest wzmocnienie wizerunku firmy – zarówno w stosunku do klientów, jak i kontrahentów oraz banków.

W praktyce relacje inwestorskie obejmują dwie fazy w życiu firmy. Pierwsza rozpoczyna się na kilka, kilkanaście miesięcy przed debiutem giełdowym. Druga, cykliczna, obejmuje etap związany z funkcjonowaniem spółki na giełdzie. Specjaliści dodają do tego również trzeci rodzaj sytuacji, związany z plasowaniem na rynku kapitałowym obligacji lub nowej emisji akcji. W polskich warunkach taka sytuacja występuje stosunkowo rzadko, a skuteczność całego procesu uzależniona jest głównie od jakości prowadzonych na co dzień relacji inwestorskich.

Wśród najważniejszych celów oddziaływania w sferze relacji inwestorskich należy wymienić[19]:

- wzbudzanie lub utrzymywanie dotychczasowego zaufania do przedsiębiorstwa u inwestorów,
- promowanie wiarygodności i reputacji firmy,
- budowanie korzystnych relacji ze światem finansów,
- formułowanie strategii komunikacyjnej w zgodzie z celami całej organizacji,
- budowanie dobrej reputacji przedsiębiorstwa, jego produktów i usług, pracowników,
- informowanie o obecnych lub przyszłych potrzebach kapitałowych,
- obrona przed wrogim przejęciem,
- pomoc w identyfikowaniu potencjalnych szans przejęcia i wzrostu wartości firmy,
- przygotowanie danych dla mediów finansowych,
- organizowanie spotkań i przygotowywanie prezentacji,
- tworzenie i rozszerzanie bazy danych o akcjonariuszach,
- pomiar opinii akcjonariuszy, analityków finansowych, władz lokalnych oraz ustawodawcy na temat organizacji u branży, w której ona działa.

Mimo że wpływy relacji inwestorskich na aspekty finansowe są trudne do dokładnego wyliczenia, to bez wątpienia mają one wpływ np. na koszt pozyskania dodatkowego kapitału na inwestycje, a przede wszystkim na wycenę giełdową spółki[20]. Przy większych kredytach każdy punkt procentowy różnicy między komercyjnym kredytem bankowym a kapitałem pozyskanym z emisji obligacji lub akcji może oznaczać oszczędności liczone w setkach tysięcy czy milionach złotych. Potwierdzają to wyniki ankiet przeprowadzonych przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich w 2005 roku. Wynika z nich, że 83% objętych badaniem spółek notowanych na GPW w Warszawie uważa, że jakość relacji inwestorskich wpływa na wycenę giełdową spółki. Zazwyczaj jednak firmy nie potrafią określić wysokości tej premii. Rolę relacji inwestorskich w strategii firmy podkreślają też wyniki badań przeprowadzonych na rynku amerykańskim. Z raportu Financial Executives Research Foundation wynika, że dyrektorzy finansowi w ponad 100 największych amerykańskich przedsiębiorstwach potwierdzili istotną rolę bezpośredniej komunikacji z udziałowcami. Szczególną rolę ogrywają najwięksi akcjonariusze, których opinie przy strategicznych decyzjach były znacznie częściej brane pod uwagę niż interesy klientów, pracowników, dostawców czy obligatariuszy[21].

Ze względu na duży wpływ największych akcjonariuszy na przyszłość przedsiębiorstwa giełdowego rolą *investor relations* jest jak najlepsze przedstawienie strategicznych kierunków rozwoju firmy. W polskich warunkach aż tak duże uzależnienie przedsiębiorstw od zewnętrznych inwestorów nie występuje. Powoduje to zatem, że znaczenie *investor relations* w ogólnej strategii firmy nie jest aż tak eksponowane, jak ma to miejsce w zagranicznych spółkach giełdowych. Świadczy o tym również fakt, że jedynie w około 35% spółek giełdowych relacje inwestorskie stanowią oddzielną jednostkę w strukturze firmy. Osoby odpowiedzialne za tę formę komunikowania podlegają służbowo najczęściej bezpośrednio prezesowi zarządu – podobnie jak ma to miejsce w przypadku działu public relations. W praktyce wynika jednak, że jedynie co piąty specjalista IR wywodzi się z działu promocji lub PR. Zazwyczaj są to osoby posiadające doświadczenie z pracy działu sprawozdawczości, finansów, departamentów prawnych, organizacyjnych. O wciąż stosunkowo niskiej pozycji IR w strategii polskich spółek świadczy również wielkość zatrudnienia

w ramach departamentu lub komórki IR. W większości pracuje w nich bowiem jedna lub dwie osoby, a do wyjątków należą firmy zatrudniające powyżej 5 osób. Firmy posiłkują się natomiast dość często pomocą zewnętrznych agencji doradztwa public relations.

Istotnym argumentem za wzmocnieniem roli *investor relations* w strategii spółek giełdowych są deklaracje inwestycyjne powstałe pod wpływem jakości relacji inwestorskich. Z przeprowadzonych na polskim rynku badań wynika, że ponad 80% inwestorów właśnie na tej podstawie podejmuje decyzję o zakupie akcji. Jakość relacji inwestorskich spółki ma również wpływ na horyzont inwestycji, a co się za tym kryje również na stabilność kursu akcji. Firmy charakteryzujące się w opinii inwestorów dobrą jakością IR mogą liczyć na dodatkową premię przy zakupie akcji – w wysokości nawet 30%[22]. Chociaż relacje inwestorskie wpływają na osiągane przez firmę wyniki finansowe w minimalny sposób, to należy podkreślić ich znaczącą rolę w strategii spółki giełdowej. Dobra jakość IR pozwala na łatwiejsze zdobycie kapitału, lepsze *publicity* i wzmocnienie wizerunku spółki, a tym samym na poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku. W Polsce tylko nieliczne spółki w sposób właściwy kształtują tego rodzaju komunikację, sprowadzając IR przede wszystkim do debiutu giełdowego. Specjaliści szacują jednak, że w najbliższych latach wzrośnie znaczenie relacji inwestorskich w strategii spółek. Będzie to dotyczyło również firm, które dopiero w przyszłości planują wejście na parkiet. Powodzenie oferty pierwotnej będzie bowiem zależało głównie od jakości komunikacji z potencjalnymi inwestorami, a nie od panującej w danym momencie koniunktury giełdowej.

10.2.2. Narzędzia *investor relations* i ich wykorzystanie w kształtowaniu wizerunku firmy giełdowej

Relacje spółki z inwestorami są traktowane przez rynki finansowe jako element ładu korporacyjnego, czyli norm odnoszących się do szeroko rozumianego zarządzania spółką. Oprócz walorów inwestycyjnych, dzięki którym możliwe jest tańsze zdobycie kapitału, relacje inwestorskie można traktować jako wycinek polityki komunikacji firmy, wspierającej jej

wizerunek. Znana marka korzystnie wpływa na wartość spółki, dzięki temu firmy przyciągają większą liczbę inwestorów. Z tego też względu istnieje duże sprzężenie zwrotne pomiędzy IR a podejmowanymi przez spółkę działaniami z zakresu PR i marketingu. Spółki notowane dłuższy czas na giełdzie cieszą się relatywnie większą rozpoznawalnością swojej marki niż prywatne firmy o podobnej wielkości.

W działalności komunikacyjnej w obszarze *investor relations* można wykorzystać różne instrumenty oddziaływania na grupy docelowe. Zadaniem zespołu odpowiedzialnego za IR jest opracowanie takiego programu komunikacji, który uwzględni etap działalności spółki, sytuację w branży i całej gospodarce, strukturę obecnych i potencjalnych inwestorów, ich opinie o spółce, a także obawy i podejście do firmy jako celu inwestycyjnego. Z tego powodu program relacji inwestorskich należy stale aktualizować i doskonalić, na bieżąco dostosowując przy tym odpowiednie narzędzia. Poza *media relations* ich wykorzystanie zależy od specyfiki danej spółki – wielkości, konkurencji w danej branży, struktury akcjonariatu, potrzeb kapitałowych, wyników finansowych itp. Należy jednak podkreślić, że tak jak działania z zakresu PR, jest to strategia długoterminowa i musi być prowadzona w sposób systematyczny i kompleksowy – często ponad bieżące potrzeby spółki. Zakres działalności departamentu IR w spółkach jest kształtowany indywidualnie, ale może obejmować bardzo szeroki zakres. Wśród obowiązków można wymienić zarówno działania o charakterze merytorycznym, takie jak przygotowanie prezentacji i raportów, uczestnictwo w spotkaniach, jak i działania organizacyjne, np. organizacja spotkań, wywiadów, *road-shows* czy konferencji prasowych.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie odbiorców działań IR, firmy korzystają z różnych narzędzi, wśród których najczęściej wykorzystuje się:

- okresowe raporty z działalności, w tym przede wszystkim raporty roczne i kwartalne,
- raporty analityczne,
- witrynę firmową z rozbudowanym działem dla inwestorów,
- spotkania *one to one*,
- kontakt telefoniczny,
- konferencje prasowe,
- *road-shows*/spotkania z inwestorami,

- telekonferencje,
- listy dystrybucyjne rozsyłane pocztą elektroniczną,
- korespondencję bezpośrednią do inwestorów,
- *investor days*,
- walne zgromadzenie akcjonariuszy,
- *newslettery* w formie elektronicznej,
- programy lojalnościowe.

Istotnym elementem w praktyce działań IR jest nie tylko odpowiednie wykorzystywanie narzędzi, ale także ich dostosowanie do potrzeb użytkowników. Istotna jest jakość, częstotliwość i szybkość dostępu do ważnych informacji. Można również zauważyć szybką zmianę podejścia do wykorzystywanych narzędzi i odejście od tradycyjnych sposobów komunikowania się z inwestorami, takimi jak osobiste spotkania, drukowane raporty roczne czy rozmowy telefoniczne, na rzecz większego zaangażowania w nowoczesne techniki komunikacji – w tym przede wszystkim wykorzystanie Internetu. Dzięki temu unika się zarówno dysonansu czasowego (charakterystycznego dla komunikacji pośredniej), jak i przestrzennego (występującego przy komunikacji nieosobistej).

Inwestorzy instytucjonalni zainteresowani polskimi spółkami giełdowymi wśród najbardziej preferowanych narzędzi wymieniają przede wszystkim bezpośrednie kontakty ze spółkami, w szczególności spotkania indywidualne. Chętnie wykorzystywane są również narzędzia elektroniczne, takie jak *newslettery* i strony internetowe. Jest to szczególnie cenne źródło informacji dla inwestorów zagranicznych. W praktyce okazuje się, że inwestorzy nie odnoszą zbyt dużych korzyści z kontaktów ze spółkami w czasie konferencji prasowych i dni inwestorskich. Wydaje się zatem, że tego rodzaju narzędzia powinny być wykorzystywane przede wszystkim przy kontaktach z mediami. Należy przy tym pamiętać, że media są podstawowym źródłem informacji, szczególnie dla inwestorów indywidualnych, a to głównie oni utrzymują płynność na giełdzie. Brak bieżących informacji o spółce może spowodować spadek kursu akcji spółki. Dostarczone mediom giełdowym informacje muszą być rzetelne i wiarygodne. W ramach działań IR firma powinna podawać jak najwięcej informacji na temat aktualnych wyników sprzedaży, realizacji prognoz finansowych, celów emisyjnych i podpisanych nowych umów. Z ich punktu widzenia mało interesujące są rocznice i jubileusze, plany strategiczne

rozciągnięte na kilka lat do przodu czy wywiady o muzycznych zainteresowaniach prezesa. Prowadzenie codziennych działań z zakresu relacji inwestorskich powinno uwzględnić wszystkie te potrzeby. Działania te powinny być powiązane z przyjętą przez spółkę ogólną strategią komunikowania się z rynkiem, co ma znaczenie nie tylko w aspekcie zmian cen akcji, ale również utrzymania i wzmocnienia określonego wizerunku spółki.

10.2.3. Wykorzystanie *investor relations* w procesie upublicznienia spółki

Proces upublicznienia spółki jest skomplikowaną, wielowątkową operacją, rozłożoną nawet na kilka miesięcy. W jej toku firma musi współpracować z wieloma zewnętrznymi podmiotami, takimi jak biegły rewident, biuro maklerskie czy Komisja Papierów Wartościowych i Giełd. Wejście na giełdę może odbywać się w okresie dobrej koniunktury rynkowej, podczas której inwestorzy dość chętnie kupują akcje, licząc na szybkie zyski. Mimo wszystko sam proces upubliczniania jest dość kosztowny i może pochłonąć w przypadku mniejszych spółek nawet kilkanaście procent pozyskanych tą drogą środków. Działania z zakresu IR, podjęte na długi czas przed samą ofertą publiczną, pozwalają obniżyć koszty wejścia spółki na parkiet poprzez lepszą wycenę wartości oferowanych akcji, a także mogą mieć istotny wpływ na powodzenie całego procesu upublicznienia spółki. Jest to zatem najważniejszy sprawdzian efektywności działań firmy z zakresu komunikowania się z rynkiem.

Prace nad kampanią informacyjną powinny być rozpoczęte na około pół roku przed planowanym debiutem. Okres ten może być wydłużony lub minimalnie skrócony w zależności od znajomości firmy na rynku. Ważnym elementem w tym czasie jest praca nad wzmocnieniem wizerunku przedsiębiorstwa i zwiększenie jego znajomości w mediach i wśród inwestorów finansowych – zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Kampania informacyjna powinna wykorzystywać wszystkie dostępne środki przekazu, a w prace musi zaangażować się zarząd firmy. Szczególny nacisk powinien być położony na kreowanie

wizerunku spółki jako firmy mającej bardzo dobre wyniki finansowe. Wynika to z faktu, że jest to najbardziej wymierny wskaźnik dla inwestorów. Nie mniej ważna jest prezentacja planów na najbliższą przyszłość, w tym strategii wykorzystania środków zdobytych poprzez wejście na giełdę. Głównym zadaniem działu odpowiedzialnego za IR jest przekonanie inwestorów, że inwestycja w papiery danej spółki jest opłacalna i przyniesie wymierne zyski zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym. Oznacza to zintensyfikowanie prac i jak najbardziej efektywne wykorzystanie narzędzi, jakimi dysponuje firma. Jest to przede wszystkim ważne w przypadku inwestorów instytucjonalnych, którzy mogą dość wszechstronnie ocenić kondycję i perspektywy emitenta. W przypadku inwestorów indywidualnych decyzje zapadają zazwyczaj na podstawie analizy prospektu emisyjnego, doniesień mediów i deklaracji zarządów. W celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych obu grup inwestorów spółka, oprócz zintensyfikowania działań z zakresu *media relations*, prowadzi w tym czasie liczne konferencje prasowe, spotkania z inwestorami i tzw. *road-shows*, podczas których zarząd prezentuje dotychczasowe wyniki finansowe największym inwestorom, przekonując ich do zakupu akcji. Celem wszystkich działań podejmowanych przed upublicznieniem spółki jest jej udany debiut. Jest on znacznie łatwiejszy w przypadku znanych na rynku firm, co oznacza, że działania z zakresu *investor relations*, a przede wszystkim PR, powinny być prowadzone na długo przed ewentualną decyzją o wejściu na giełdę.

10.2.4. Odbiorcy działań i kontakty z akcjonariuszami

W polu zainteresowania *investor relations* są głównie faktyczni i potencjalni akcjonariusze i inwestorzy spółki. Teoretycznie oznacza to dość szerokie spektrum publiczności, jednak w rzeczywistości jest to kilka dość homogenicznych grup. Ogólny podział oparty jest na ich charakterystyce i dzieli inwestorów na dwie grupy – inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Każda spółka notowana na giełdzie może charakteryzować się różnym akcjonariatem. Podczas gdy jedne firmy mają kilku dużych inwestorów, inne mogą mieć akcjonariat bardzo rozproszony. Sprawna komunikacja w ramach IR wymaga dokładnego

poznania jego struktury w celu dostosowania informacji do potrzeb rynku. W celu jego zidentyfikowania firmy wykorzystują zazwyczaj zróżnicowane badania – począwszy od obowiązkowych informacji przekazywanych przez akcjonariuszy poprzez analizę list uczestników walnych zgromadzeń i list uprawniających do wypłaty dywidend, a na bezpośrednich kontaktach z inwestorami skończywszy. Duże spółki korzystają również w tym celu z usług wyspecjalizowanych firm, udostępniających bazy danych, lub przeprowadzają na zlecenie własne badania. W ten sposób firmy mogą zróżnicować rodzaje i sposób przekazywania informacji ze względu na grupę docelową odbiorców relacji inwestorskich. W praktyce jednak większość polskich spółek tego nie robi. Dość częstym wytłumaczeniem jest zasada równego traktowania wszystkich inwestorów. Stosując się do niej, wszystkie ważne informacje dotyczące działalności spółki przedstawiane są wszystkim uczestnikom rynku w tym samym czasie.

W rzeczywistości głównym odbiorcą działań IR spółek jest dość wąska grupa analityków z domów maklerskich, dziennikarzy i zarządzających różnego rodzaju funduszami. Mimo swojej liczebności inwestorzy indywidualni podejmują w większości swoje decyzje na podstawie zewnętrznych analiz i artykułów w mediach, częściowo opierając się na ogólnodostępnych danych, a częściowo naśladując inwestycje największych inwestorów instytucjonalnych. Jest to ogólnoświatowa tendencja, chociaż jeszcze w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych blisko 95% wszystkich akcji i obligacji było w rękach akcjonariuszy indywidualnych. Po roku 1991 właścicielem większości akcji amerykańskich spółek stali się duzi inwestorzy instytucjonalni – zarówno ze Stanów Zjednoczonych, jak i zagranicy. Należy jednak pamiętać, że akcje spółek notowanych na amerykańskich giełdach ma ok. 50 milionów Amerykanów, nie licząc tych, którzy posiadają je pośrednio, inwestując np. w jednostki funduszy inwestycyjnych[23].

Przypadek 10.3. LPP - właściciel znanych marek

„W 2000 roku gdańska firma LPP S.A. była zupełnie nieznana szerszemu gronu inwestorów. Dużo większą popularnością cieszyły się natomiast marki sprzedawanej przez nią odzieży

(Reserved, Henderson czy T-line). Właśnie ta różnica w znajomości marek stanowiła największe wyzwanie dla Agencji Partner of Promotion, której powierzono całość działań promocyjnych. Należało przekonać potencjalnych inwestorów o atrakcyjności realizowanego przez LPP modelu biznesowego. Dodatkowo spółka była mylnie postrzegana jako firma produkująca odzież. Niewielu zauważało, że menedżerowie LPP to specjaliści w dziedzinie sprzedaży i promocji swoich marek, a nie samej produkcji. Ta była bowiem prowadzona w Azji na zasadach outsourcingu.

Dlatego podstawowym zadaniem agencji było zaprezentowanie LPP S.A. jako dystrybutora odzieży, a nie przedstawiciela branży tekstylnej. Relacje inwestorskie skupiły się na budowaniu pozytywnego wizerunku zarządu jako grupy ekspertów w dziedzinie dystrybucji i na zarządzaniu marką. Do uzyskania takiego efektu niezbędne okazało się przedstawienie struktury organizacyjnej i funkcjonalnej LPP S.A. Podstawowe narzędzia użyte w komunikacji to informacje i komunikaty prasowe, konferencje, *briefingi*, bezpośrednie spotkania *one to one* z dziennikarzami. Ponadto zastosowano wiele narzędzi w komunikacji z inwestorami, np. spotkania grupowe z inwestorami indywidualnymi i instytucjonalnymi, prezentacje, ulotki i spotkania *one to one.*

Główną grupą docelową działań byli inwestorzy giełdowi, natomiast kluczową, pośrednią grupą docelową oczywiście dziennikarze. Efekty kilkumiesięcznej kampanii RI okazały się niezwykle skuteczne. Opublikowanych zostało niemal 160 artykułów, a także wywiadów telewizyjnych i radiowych. Między innymi w ich efekcie spółka odnotowała duże zainteresowanie akcjami w ofercie publicznej, zakończonej redukcją zapisów. Przeprowadzone po zakończeniu działań badania potwierdziły znaczne zwiększenie świadomości zarówno samej nazwy LPP S.A., jak i sprzedawanej przez firmę marek odzieży.”

Źródło: materiały wewnętrzne Agencji Partner of Promotion z 5 grudnia 2005 r.

Podobna zależność występuje również w Polsce, chociaż udział inwestorów indywidualnych jest wciąż stosunkowo duży i wynosi zależnie od koniunktury 20-40%. Ich aktywność zwiększa się w okresie hossy, by gwałtownie zmniejszyć się w czasie bessy[24]. W Polsce otwartych jest ogółem ok. 850 tysięcy rachunków inwestycyjnych. Większość z nich jest jednak nieaktywna. Z danych Ministerstwa Finansów na koniec 2004 roku wynikało, że liczba inwestorów indywidualnych dokonujących operacji na swoich rachunkach maklerskich wynosiła blisko 260 tysięcy[25]. Są to zatem potencjalni odbiorcy działań w ramach IR. Drugą bardzo ważną grupą są polscy inwestorzy instytucjonalni, wśród których do największych należy zaliczyć banki, fundusze inwestycyjne i emerytalne oraz ubezpieczycieli. Największą grupą inwestorów zaczynają jednak być zagraniczni inwestorzy instytucjonalni, którzy odpowiadają już nawet za ponad 40% całego obrotu polskiej giełdy. Wymusza to na spółkach nie tylko prowadzenie działań IR przynajmniej w języku angielskim, ale również przyjęcie międzynarodowych standardów w komunikacji z takimi inwestorami. W praktyce większość spółek spoza indeksu WIG20 skupia się w ramach IR na komunikowaniu z grupą kilkunastu analityków i zarządzających, reprezentujących największych polskich inwestorów instytucjonalnych. Kolejną ważną grupę stanowią przedstawiciele największych mediów, zajmujących się problematyką giełdową. Stosunkowo wciąż małe znacznie *investor relations* polskich spółek giełdowych w porównaniu z firmami zagranicznymi wynika w dużej mierze z malej kapitalizacji polskiego rynku, a także braku doświadczenia – zarówno samych spółek, jak i inwestorów.

Pytania

1. Jakie czynniki miały wpływ na powstanie i rozwój PR instytucji finansowych w Europie i Stanach Zjednoczonych?
2. Wymień najważniejsze cechy wyróżniające działania PR instytucji finansowych od innych podmiotów gospodarczych.
3. Jaką rolę spełnia PR w komunikacji dużej, ogólnopolskiej firmy ubezpieczeniowej?

4. Wymień główny zakres i odbiorców działań PR finansowego.
5. Jaką rolę spełnia sponsoring w strategii PR instytucji finansowej?
6. Wymień najważniejszych odbiorców działań spółki akcyjnej.
7. Jakie są perspektywy IR w Polsce i na świecie?
8. Oceń rolę IR w strategii spółki giełdowej.
9. Wymień najważniejsze narzędzia IR stosowane przez polskie spółki notowane na giełdzie.
10. Oceń rolę IR w procesie upublicznienia spółki.

Literatura

Arfin F., *Public relations finansów. Czego uczą nas doświadczenia największych przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.

Kotler Ph., *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Wyd. Rebis, Poznań 2004. Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.

Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.

Żyminkowski T., *Kształtowanie wizerunku banku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

[1] M. Zineldin, *Bank – Company Interactions and Relationships: Some Empirical Evidence*, „The International Journal of Bank Marketing" 1995, nr 2.
[2] Ph. Kotler, *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 57-58.
[3] J.G. Nellis, K.M. McCaffery, R.W. Hutchinson, *Strategic Challenges for the European Banking Industry in the New Millennium*, „The International Journal of Bank Marketing" 2000, vol. 18, nr 2.
[4] M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 31.
[5] D. Court, A. Freeling, M. Leiter, A.J. Parsons, *Uncovering the Value of Brands*, „The McKinsey Quarterly" 1996, nr 4.
[6] *What will the Retail Bank of the Future Look Like?*, „The Banker", czerwiec 2003.
[7] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 90.
[8] Ch.T. Ennew, T. Watkins, *The Financial Services Marketing-mix*, [w:] Ch.T. Ennew, T. Watkins, M. Wright (red.), *Marketing Financial Services*, Butteworth Heineman Ltd, Oxford 1995, s. 94.
[9] K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 785.
[10] *Ibidem*, s. 737.
[11] A. Adamus-Matuszyńska (red.), *Wybrane problemy public relations*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 1999, s. 72.
[12] *Ibidem*.
[13] Szerzej na ten temat zob. D. Beavers-Moss, *The Credibility Enhancer*, „Bank Marketing", maj 2001.
[14] K. Wojcik, *op.cit*., s. 227-228.
[15] B. Dobiegała-Korona, *Kadry marketingowe – niezastąpione*, „Manager" 1997, nr 4.
[16] D. Newsom, J.V. Turk, D. Kruckeberg, *This is PR. The Realities of Public Relations, Belmont 1996, s. 324.*
[17] www.gpw.com.pl/gpw.asp?cel=spolkigieldowe&sky=1&i=index&nagnaz=Spolkigieldowe z 25 lutego 2006 r.
[18] N.A. Hobor, *Investor Relations for Shareholder Value*, [w:] C.L. Caywood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw Hill, Boston 1997, s. 106.
[19] A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004, s. 305.
[20] Materiały pokonferencyjne *Relacje inwestorskie – obowiązek czy przywilej spółek giełdowych*, Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa, 6 lutego 2006 r.
[21] N.A. Hobor, *op.cit*., s. 109.
[22] Materiały pokonferencyjne *Relacje inwestorskie…*, *op.cit.*
[23] N.A. Hobor, *op.cit*., s. 110.
[24] http://www.bankier.pl/wiadomosci/article.html?article_id=1406536 z 2 marca 2006 r.

[25] http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/20051004/110654/ z 20 lutego 2006 r.

Rozdział 11

Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych

Waldemar Rydzak

Kryzys w organizacji. Analiza determinantów kryzysu • **A**ntycypowanie kryzysów i zapobieganie im przy wykorzystaniu public relations • **D**ziałania public relations w trakcie sytuacji kryzysowej • **S**anacja wizerunku

---

11.1. Kryzys w organizacji. Analiza determinantów kryzysu

Specyficzną cechą gospodarki rynkowej jest działanie w warunkach niepewności oraz ryzyka. W Polsce do tradycyjnych doświadczeń rynkowych należy dodać niedostatki rozwiązań łączących się z transformacją systemową. Nowością dla kadry zarządzającej, po przemianach rozpoczętych w 1989 roku, była także zmiana kultury komunikowania się z otoczeniem przedsiębiorstwa. Brak dostatecznej wiedzy w tym zakresie spowodował błędne rozumienie public relations jako *publicity*. Wydaje się, że 17 lat doświadczeń rynkowych powinno przyczynić się do dostrzeżenia przez polską kadrę zarządzającą wagi public relations w ogólnej strategii przedsiębiorstw. Niestety, obserwacja jakości

komunikowania się przedsiębiorstw z otoczeniem podczas kolejnych sytuacji kryzysowych sugeruje, że tak się jeszcze nie stało. Mike Seymur, międzynarodowy doradca ds. sytuacji kryzysowych, uważa, że polscy menedżerowie w niczym nie ustępują w tym zakresie menedżerom zachodnim[1].

Jedną z przyczyn słabego wykorzystania potencjału kryzysowego public relations jest, paradoksalnie, brak świadomości, czym tak naprawdę jest kryzys i jak może wpłynąć na kondycję firmy. W Polsce, zdaniem Anety Zelek, mamy przewagę kryzysów twardych – finansowych i organizacyjnych. W szkole anglosaskiej zarządzanie kryzysem odnosi się do kryzysu wizerunkowego i marketingowego[2]. Traktowanie kryzysu jako zakłócenia w procesach funkcjonowania przedsiębiorstwa pomija jego warstwę w sferze komunikacyjnej i najczęściej kończy się pogorszeniem się wizerunku i kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Przykładem może być prewencyjny ubój drobiu podejrzanego o zakażenie wirusem ptasiej grypy. Objęcie ferm i okolicznych terenów kordonem sanitarnym, przy zachowaniu odpowiednich procedur bezpieczeństwa, likwiduje zagrożenie dla zdrowia ludzi. Nie zmienia jednak psychicznego nastawienia nabywców do spożywania drobiu. Obawa o własne zdrowie, przy jednoczesnym braku racjonalnej i emocjonalnej informacji, skutkuje spadkiem spożycia mięsa drobiowego. Firmy coraz sprawniej radzą sobie z mobilizacją sił i wdrażaniem procedur antykryzysowych w zakresie likwidacji szkód fizycznych. Obszar informowania i dialogu ze społeczeństwem cały czas traktowany jest jako zło konieczne.

Kolejną przyczyną jest przypisywanie tego obszaru komunikacji do marketingu. PR może stanowić wsparcie dla komunikacji marketingowej, ale powinien pełnić w tym układzie rolę nadrzędną. Brak takiego rozwiązania przyczynia się do drastycznego obniżenia skuteczności tych działań. Jest to szczególnie widoczne w sytuacjach kryzysowych. Klasyfikacja PR w*promotion-mix* oznacza zazwyczaj powierzenie nadzoru nad tymi działaniami osobom o ograniczonych kompetencjach decyzyjnych. W sytuacji kryzysowej są one często pozbawione dostępu do informacji lub realnego wpływu na strategię antykryzysową firmy. Ich rola zostaje sprowadzona do egzekutora poleceń decydentów. Niestety marketingowe podejście jest obecnie w Polsce dominujące.

Pojawienie się sytuacji kryzysowej powinno inicjować działania naprawcze. Jeśli wydarzenie wpływa na kondycję finansową firmy, zazwyczaj jednym z elementów takich działań jest redukcja kosztów. Podstawą decyzji w tym wypadku są dane ekonomiczne, np. obrót, bilans, rachunek zysków i strat. Często zdarza się jednak, że decyzje muszą być podejmowane bez dokładnej wiedzy, co się stało. Niedostatek informacji jest charakterystyczny zwłaszcza w pierwszej, kluczowej fazie powstawania sytuacji kryzysowej. Luka informacyjna wpływa na niepewność menedżerów, czy podjęta przez nich decyzja jest słuszna. Dodatkowo poddawani są oni presji czasu. Nie jest to jednak zjawisko dotykające wszystkich w jednakowym stopniu. Powstaje jedynie wtedy, gdy czas na podjęcie decyzji jest odczuwany przez decydenta jako niewystarczający. Oznacza to, że presja czasu nie zależy jedynie od ram czasowych. Pod uwagę muszą być wzięte także wrażliwość osobnicza oraz skala problemu.

Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że w sytuacji kryzysu twardego w pierwszej kolejności decydenci szukają oszczędności w obszarze „nieprodukcyjnym”. Rezygnacja z działań marketingowych jest naturalną konsekwencją tak przyjętego schematu postępowania. W efekcie budżety na działania PR maleją w sytuacjach, w których należałoby je zwiększać. Zjawisko takie w skali makroekonomicznej można było obserwować na początku XXI wieku, gdy pojawiła się stagnacja w polskiej gospodarce.

W sytuacji niepewności ludzie szukają bezpieczeństwa i stabilności. Firma, która jest w stanie m.in. poprzez prawidłową komunikację zapewnić sobie wiarygodność i wizerunek podmiotu „kryzysoodpornego” lub skutecznie walczącego z kryzysem, stanie się magnesem przyciągającym kapitał i ludzi, zwiększając swoje możliwości dalszego rozwoju. Oczywiście nie zawsze zwiększenie lub utrzymanie wydatków na poziomie nominalnym jest możliwe. Sukcesem będzie utrzymanie relatywnie wysokich nakładów na komunikowanie się w porównaniu do innych wydatków ponoszonych przez firmę.

Konsekwentna edukacja i komunikowanie się z kadrą zarządzającą najwyższego szczebla są kluczem do zapewnienia PR ważnej roli w strategii rozwoju firm. Unia Europejska lansuje „społeczeństwo informacyjne”. Zbyt mało jest jednak publikacji, które uświadamiają, co pod tym hasłem tak naprawdę się kryje. Informacja staje się w XXI wieku

jednym z podstawowych czynników wytwórczych, takich jak praca, kapitał czy ziemia. Jeśli PR ma być dobrze zrozumiane przez zarządy firm, działania te muszą być prezentowane i opisywane językiem ekonomii. Dane statystyczne i analizy ekonometryczne to formy, które mogą skuteczniej wpłynąć na zmianę nastawienia i zakres wykorzystania działań PR przez menedżment firm.

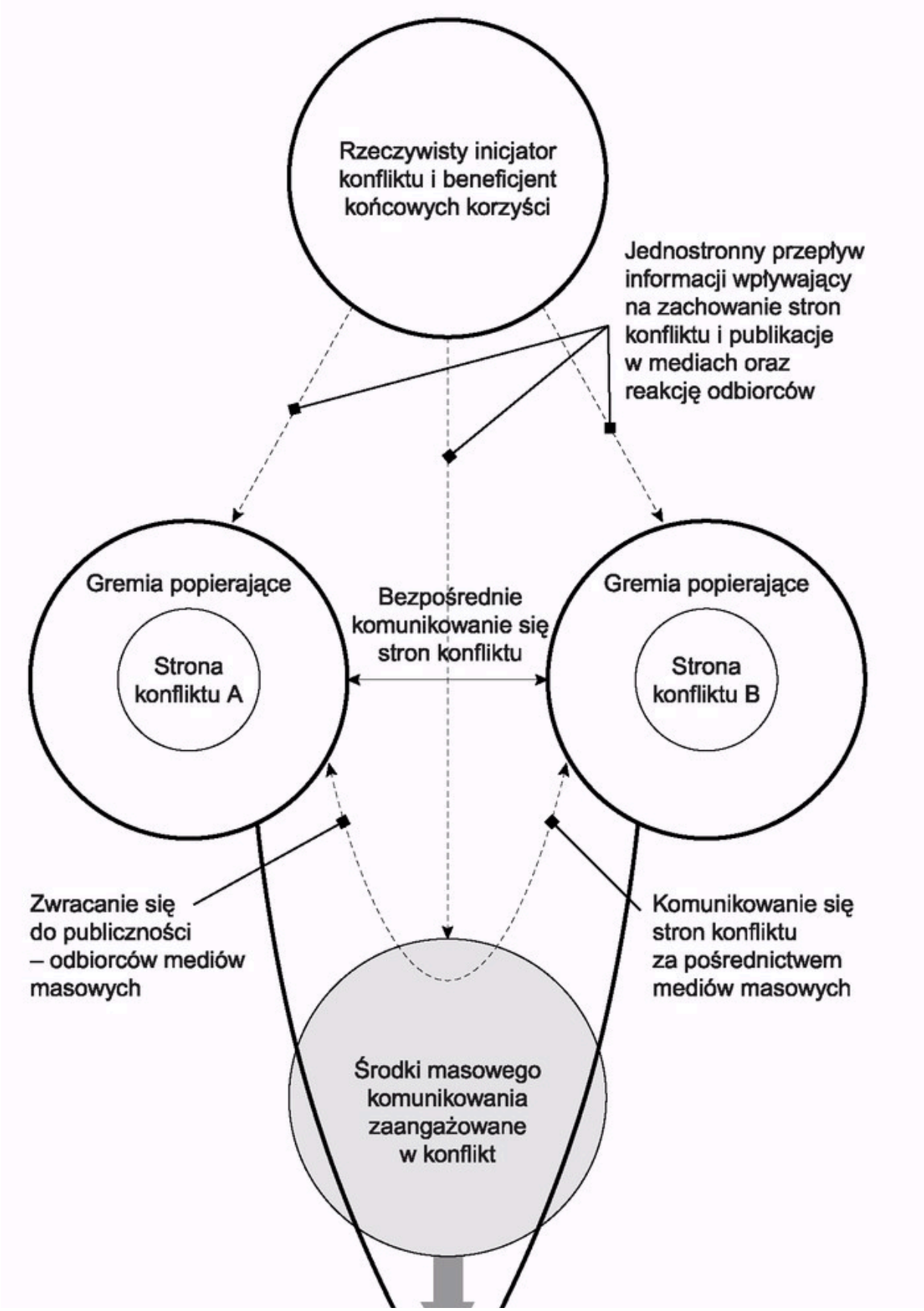
11.2. Antycypowanie kryzysów i zapobieganie im przy wykorzystaniu public relations

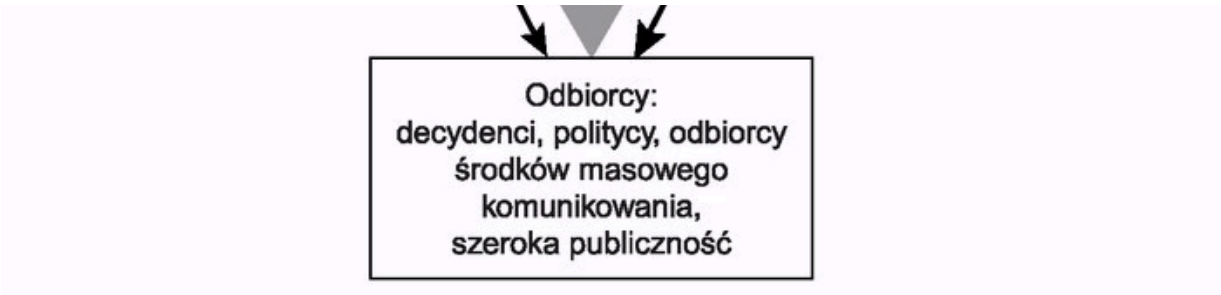
11.2.1. Strategiczne a kryzysowe działania public relations

Kryzysy są praktycznie zawsze wydarzeniem publicznym. Rozwijają się w interakcji między opinią publiczną, mediami i grupami nacisku (np. inicjatywy obywateli, organizacje ekologiczne). Jądrem kryzysu jest potencjalne lub faktyczne wystąpienie szkód (poniesienie straty). Szczególnie trudny przebieg mają wydarzenia, które są związane z zagrożeniem życia lub zdrowia ludzi. Jeśli kryzys jest powiązany z intensywną kampanią informacyjną w mediach, mówi się o kryzysie medialnym, skandalu lub aferze (rys. 11.1).

Wśród terminów opisujących zjawisko lobbingu można natrafić na definicję „sieci” jako nieformalnej tkanki osób, instytucji, organizacji, redakcji itp. będących w trakcie kampanii lobbingowej – nawet nieświadomie – sprzymierzeńcami lobbysty w drodze do celu końcowego. Doświadczenia polskie związane z przeciekami do prasy pokazują, że kryzys medialny, choć ze swej natury publiczny, bardzo często nie ujawnia dodatkowej strony konfliktu (np. służby specjalne czy też przedsiębiorstwa posiadające techniczne i finansowe możliwości), która jest rzeczywistym inicjatorem i jednocześnie beneficjentem całej sytuacji kryzysowej. Uwrażliwienie na potencjalne, nawet najmniej prawdopodobne zagrożenie oraz dokładna analiza stron zaangażowanych w sytuację kryzysową powinny być, zgodnie z tym, co zaleca większość autorów książek

o kryzysowym PR, standardem w planowaniu własnej strategii komunikowania się z otoczeniem.

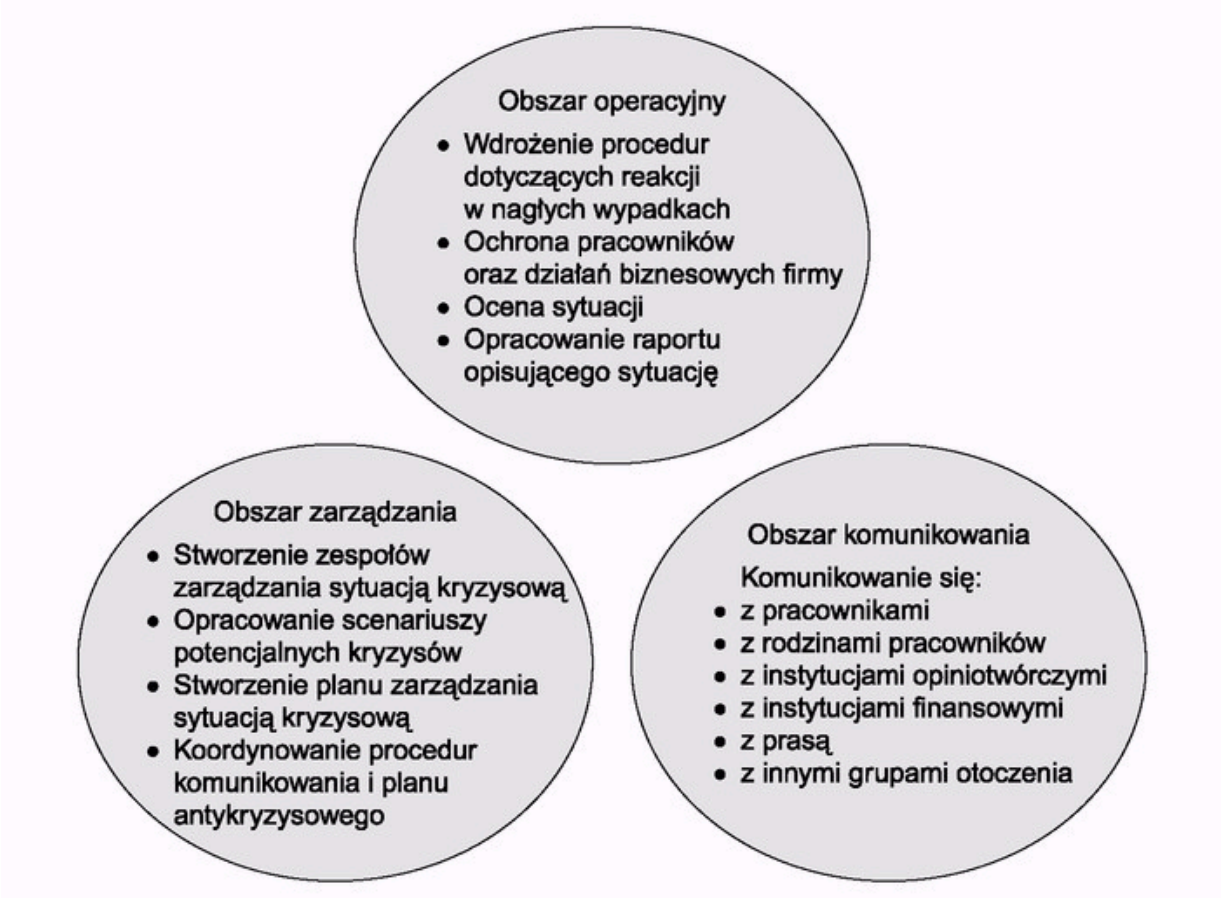

Rzeczywisty inicjator konfliktu i beneficjent końcowych korzyści
Jednostronny przepływ informacji wpływający na zachowanie stron konfliktu i publikacje w mediach oraz reakcję odbiorców
Gremia popierające
Strona konfliktu A
Bezpośrednie komunikowanie się stron konfliktu
Gremia popierające
Strona konfliktu B
Zwracanie się do publiczności – odbiorców mediów masowych
Komunikowanie się stron konfliktu za pośrednictwem mediów masowych
Środki masowego komunikowania zaangażowane w konflikt



Rysunek 11.1. Model wielokanałowej struktury komunikowania się podczas konfliktów medialnych

Źródło: na podstawie: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 362.

W ramach public relations można mówić o dwóch jego odmianach. Takie podejście wynika z różnej charakterystyki przyjmowanych przez firmę celów, inny dobór grup docelowych oraz odmiennej skuteczności poszczególnych narzędzi PR w sytuacji kryzysu czy stabilnego rozwoju. Pierwsza z nich obejmuje tzw. kryzysowy PR. Druga jest określana jako proaktywny, strategiczny public relations[3]. Kryzysowe PR jest tak długo realizowane aż nastąpi ponowna konsolidacja przedsiębiorstwa i jego publiczna rehabilitacja. Po fazie sanacji przedsiębiorstwa kryzysowy PR przechodzi ponownie w strategiczny PR. Aktywność działań PR w sytuacji kryzysowej będzie obejmowała trzy obszary: zarządzania, operacyjny, komunikowania (rys. 11.2). Przenikają się one wzajemnie, tworząc część wspólną – obszar zapewniający wysoką efektywność podejmowanych działań (rys. 11.3).


Obszar operacyjny
• Wdrożenie procedur dotyczących reakcji w nagłych wypadkach
• Ochrona pracowników oraz działań biznesowych firmy
• Ocena sytuacji
• Opracowanie raportu opisującego sytuację
Obszar zarządzania
• Stworzenie zespołów zarządzania sytuacją kryzysową
• Opracowanie scenariuszy potencjalnych kryzysów
• Stworzenie planu zarządzania sytuacją kryzysową
• Koordynowanie procedur komunikowania i planu antykryzysowego
Obszar komunikowania
Komunikowanie się:
• z pracownikami
• z rodzinami pracowników
• z instytucjami opiniotwórczymi
• z instytucjami finansowymi
• z prasą
• z innymi grupami otoczenia

Rysunek 11.2. Elementy reakcji przedsiębiorstwa na sytuację kryzysową

Źródło: na podstawie materiałów z Institute for Crisis Management, http://www.crisisexperts.com/management.htm, 2006.

Najwłaściwszą – z punktu widzenia istoty i zasad PR – metodą zapobiegania kryzysom i ich zwalczania jest polityka komunikowania obejmująca wszystkie trzy obszary. Pominięcie któregoś z nich powoduje osłabienie, a w skrajnych przypadkach uniemożliwienie skutecznych działań w zakresie zapobiegania lub opanowywania kryzysu.

Szerokie ujęcie definicji sytuacji kryzysowej obejmuje swoim zakresem nie tylko zarządzanie kryzysem, ale i działania przedkryzysowe (rys. 11.4). W literaturze ten obszar często jest klasyfikowany jako „zarządzanie problemami” *(issue management)*.

Kluczem efektywnej reakcji na sytuację kryzysową jest koordynacja reakcji w obszarach: zarządzania, komunikowania i operacyjnym
Obszar operacyjny
Obszar zarządzania
Obszar komunikowania

Rysunek 11.3. Obszar efektywnej reakcji na sytuację kryzysową

Źródło: na podstawie materiałów z Institute for Crisis Management, http://www.crisisexperts.com/management.htm, 2006.

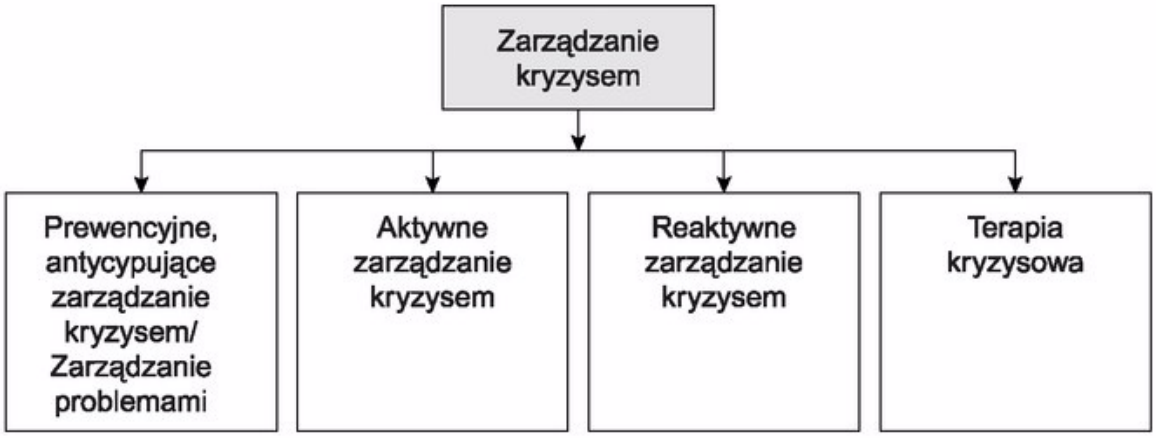
Przypadek 11.1.

American Chemistry Council (ACC) przygotowało zintegrowaną publiczną kampanię o charakterze edukacyjnym, nazwaną „essential2", mającą polepszyć wizerunek i reputację przemysłu chemicznego. Organizacja współpracuje z Ogilvy PR i APCO Worldwide, a także z agencją reklamową Ogilvy & Mather. „Jest to kampania z ogromnym wsparciem […] z najwyższych stanowisk" – stwierdził Jamie Moeller, dyrektor zarządzający Ogilvy PR. W ciągu najbliższych 2 lat planuje ona przeznaczyć 35 mln dolarów na akcję promocyjną. Stephen Gardner, starszy kierownik działu komunikacji ACC, zauważył, że kampania PR będzie kosztować więcej niż dotychczasowe promocje. W styczniu 2005 roku rozpoczęła się pierwsza część

kampanii, kiedy to postanowiono zainteresować i zachęcić pracowników chemicznych potentatów, m.in. Dow, BASF, Bayer, DuPont, do nowej inicjatywy. „Problemem jest brak wiedzy na temat chemii i chemikaliów" – stwierdził Gardner. Kampania akcentuje więc gospodarcze, zdrowotne i społeczne korzyści dostarczane przez firmy chemiczne. Jej integralną część stanowi strona internetowa: http://www.americanchemistry.com[4].

Źródło: opracowanie własne.

Issue management było odpowiedzią firm na aktywność różnych grup nacisków, które wywierały presję na legislatorów w celu wprowadzenia bardziej restrykcyjnych regulacji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw. Ta aktywność koncernów, antycy pująca ewentualne zagrożenia, jest zdaniem Michaela Regestera elementem odróżniającym *issue management* od zarządzania kryzysowego, które jego zdaniem jest ze swojej natury bardzo reaktywne. O ile kryzysowy PR zakłada zmianę postaw odbiorców w wyniku prawidłowej, otwartej polityki informacyjnej, o tyle *issue management* częściej sięga po techniki perswazyjne. Jest jednocześnie „produktem aktywizmu oraz narastających presji zewnętrznych i wewnętrznych na branże w celu zdefiniowania i wdrożenia społecznej odpowiedzialności korporacji (CSR – *corporate social responsibility)* oraz rozpoczęcia debaty publicznej na temat tego, jaki powinien być standard CSR"[5]. Koncepcja Regestera, choć odmienna na tle większości publikacji o społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB) wynikającej z filantropii i troski o przyszłe pokolenia, jest pragmatycznym spojrzeniem wieloletniego praktyka na zagadnienie dotyczące przyczyn powstania CSR i dlatego zasługuje na omówienie. SOB jest przemyślanym działaniem firm w celu minimalizowania lub likwidowania problemów, zanim staną się one zagrożeniem dla firmy. W zestawieniu z szeroką definicją zarządzania sytuacjami kryzysowymi SOB przestaje być niezależnym obszarem, a staje się elementem prewencyjnych lub antycypujących działań firmy realizowanych w ramach kryzysowego PR.



Rysunek 11.4. Rodzaje zarządzania kryzysami

Źródło: opracowanie własne.

Koncern Shell, wyciągając wnioski z kryzysu związanego z próbą zatopienia platformy Brent Spar, zwiększył między innymi wydatki na działania z zakresu SOB i ich promocję. W reakcji na konflikt w Nigerii i zarzuty stawiane przez plemię Ogoni o niszczenie środowiska naturalnego Shell uruchomił kampanię informacyjną o swojej działalności proekologicznej na terenie tego kraju (opublikowano broszury informacyjne zawierające kompendium wiedzy o działaniach Shella w Nigerii i ich wpływie na środowisko naturalne). Jednocześnie zawęził strategiczną grupę docelową do decydentów i akcjonariuszy. Strategia okazała się skuteczna. Kryzys nie wpłynął negatywnie na notowania giełdowe akcji Shella, a nawet w niewielkim stopniu przyczynił się do ich wzrostu.

Wydatki na CSR sięgają w Stanach Zjednoczonych 1 mld dolarów rocznie[6], ale inwestycja z pewnością się opłaci.

W Unii Europejskiej, po uchwaleniu w 2000 roku Strategii Lizbońskiej, zaangażowanie społeczne biznesu uzyskało status priorytetowy.

11.2.2. Czynniki wpływające na powstawanie i rozwój sytuacji kryzysowych

Kiedy ukryty kryzys urasta do rozmiarów skandalu, nie ma to zazwyczaj związku z rzeczywistymi przyczynami, ale jest wynikiem braku lub słabej

jakości informacji.

Fałszywa, niekontrolowana informacja wpływa także na intensywność przebiegu kryzysu. Przykładem może być próba zatopienia platformy wiertniczej przez koncern Shell w 1995 roku. Ludzie uwierzyli ekologom, że jest to groźne dla środowiska. Stało się tak między innymi dlatego, że aktywiści Greenpeace celowo wykorzystywali nieprawdziwe informacje. Informowali na przykład, że platforma ma być zatopiona w Morzu Północnym, choć w rzeczywistości miała być zatopiona w Atlantyku. Przeniesienie zagrożenia blisko brzegów Niemiec dawało jednak większe poczucie zagrożenia. W efekcie, szczególnie w Niemczech, fala poparcia dla Greenpeace była bardzo duża. Ponad 80% zmotoryzowanych Niemców zadeklarowało gotowość bojkotu stacji paliwowych Shell. Jednocześnie drastycznie wzrosła liczba zgłaszanych alarmów bombowych na tych stacjach. W 1999 roku, 4 lata od rozpoczęcia afery, podczas demontażu platformy okazało się, że dolna części filarów jest porośnięta kolonią rzadkich koralowców. Po odholowaniu na pełne morze, filary zatopiono[7].

Przypadek Shella z platformą wiertniczą jest jednym z wielu przykładów na nieprawidłową reakcję kadry zarządzającej na pojawienie się pierwszych symptomów kryzysu. Zazwyczaj są one ignorowane lub umniejsza się ich znaczenie. Oskarżenia kierowane pod adresem przedsiębiorstwa określane są w tym momencie przez kierownictwo jako przesadzone, a przyczyn kryzysu poszukuje się na zewnątrz firmy. Podczas kryzysu typowa i szczególnie niekorzystna staje się migracja wysoko kwalifikowanych pracowników. Aby zastopować ten proces oraz zapewnić współpracownikom potrzebę bezpieczeństwa, konieczne staje się zastosowanie środków budujących zaufanie do kadry zarządzającej i jej decyzji wśród personelu.

Przebieg kryzysu nie zależy jedynie od przyczyn lub czynników katalizujących. Należy pamiętać, że pojawienie się w doniesieniach prasowych informacji o innym kryzysie może spowodować wyparcie tego pierwszego z mediów[8]. Jeśli przedsiębiorstwo wykorzystuje ofensywną strategię informacyjną, z reguły pozwala to dosyć szybko i w pełni zaspokoić oczekiwania prasy. W takiej sytuacji efekt wyparcia kryzysu przez kryzys jest mało prawdopodobny. Jeśli jednak przedsiębiorstwo przyjmuje strategie defensywne, traci szansę przekazania szerokiej opinii społecznej własnej wersji wydarzeń. Taka postawa prowadzi do

wytworzenia luki informacyjnej, a to z kolei może przyczyniać się do tworzenia przez media nieprawdziwych wersji wydarzeń.

Przebieg kryzysu nigdy nie jest linearny, lecz przyjmuje formę sinusoidy. Taki przebieg ma bezpośredni związek z cyklem wydawniczym i liczbą publikacji ukazujących się w poszczególnych mediach. Uogólniając, kryzys pod kątem doniesień prasowych może zostać podzielony na trzy fazy (tab. 11.1).

Tabela 11.1. Fazy kryzysu a liczba publikacji prasowych

Opis kryzysu	Faza I	Faza II	Faza III
Przebieg intensywności kryzysu	Bardzo stromy wzrost aż do punktu maksymalnego	Poziom zrównoważonej liczby publikacji	Powolny spadek liczby publikacji
Okres trwania	3-7 dni	2 tygodnie	3 tygodnie
Rodzaj doniesień	Wiadomości, sensacje, komentarze	Wiadomości uzupełniające, nowe źródła zapalne, komentarze do skutków	Wiadomości uzupełniające tło, historię, seria skutków kryzysu

Źródło: na podstawie V. Klenk, *Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen*, „Pr-magazin" 1989, nr 2, s. 32.

Informacje, które zostały przez przedsiębiorstwo na początku zatajone lub przemilczane, mogą w dalszym okresie zostać odkryte, przedłużając niektóre fazy i powodując tym samym wzrost intensywności doniesień prasowych, zamiast jego stopniowego spadku. Modele faz kryzysów, które opierają się na mierzeniu poziomu publikacji, są niestety niedokładne. Monitorowanie wszystkich publikacji w mass mediach nie jest możliwe.

11.2.3. Identyfikacja zagrożeń oraz grup docelowych

W sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa doświadczają zwiększonego zainteresowania ze strony mediów, dlatego rozpowszechnianie prawdziwych i precyzyjnych informacji staje się zadaniem priorytetowym. Szybka, bezbłędna i jasna odpowiedź jest podstawą w kontrolowaniu

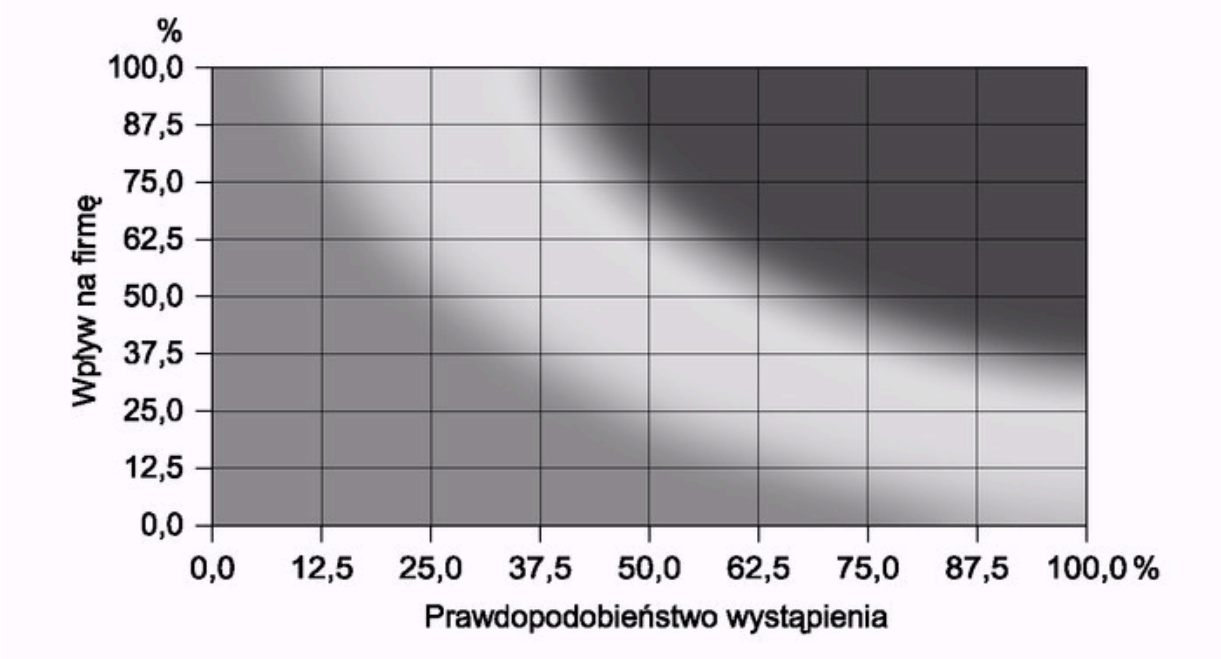
przebiegu kryzysu. Zapobieganiu kryzysom służy bieżąca orientacja co do słabych i mocnych stron organizacji, a także monitoring otoczenia. Na jego podstawie mogą zostać opracowane scenariusze sytuacji kryzysowych, uwzględniające różny rozwój wydarzeń oraz programy prewencyjne.

Systemy wczesnego ostrzegania mają za zadanie umożliwić wprowadzenie zmian, zanim zagrożenie dla firmy stanie się realne. Wyniki, w formie cyklicznych raportów, powinny trafiać do rąk osób odpowiedzialnych za prewencję i zarządzanie sytuacjami kryzysowymi. Informacje w nich zawarte mogą posłużyć do wprowadzenia zmian zarówno w samej firmie, jak i w jej otoczeniu.

Każde przedsiębiorstwo jest w stanie, bez większych nakładów, wprowadzić system wczesnego ostrzegania. Podstawą takiego rozwiązania jest wykorzystanie własnego potencjału firmy. Do wykrywania i informowania o wszystkich ważniejszych dla przedsiębiorstwa zmianach mogą zostać wykorzystani pracownicy zatrudnieni w poszczególnych działach firmy. Skuteczność tej metody zależy jednak od stosunków panujących między pracownikami i kadrą zarządzającą. Jeśli menedżment nie jest otwarty na przyjmowanie informacji krytycznych od swoich podwładnych, wiarygodność i skuteczność takiego monitoringu jest znikoma.

W Polsce popularną metodą detekcji zagrożeń jest monitoring mediów drukowanych. Ogranicza się do odnotowywania liczby publikacji, rzadziej do analizy ich zawartości. Jako system wczesnego ostrzegania monitoring mediów jest sensowny w przypadku stałego stosowania tak, aby zostały dostrzeżone nawet drobne wahnięcia opinii społecznej. Wraz z rozwojem oprogramowania coraz łatwiejszy staje się także monitoring forów, grup dyskusyjnych, internetowych serwisów informacyjnych i portali branżowych[9].

Do długoterminowych procedur zabezpieczających firmę przed zagrożeniami można zaliczyć *issue-tracking* (wyszukiwanie problemów), analizę stylu życia, matrycę identyfikacji obszarów kryzysowych, barometr kryzysowy (rys. 11.5).



Rysunek 11.5. Barometr kryzysowy

Źródło: na podstawie P. Wiedemann, *Krisenkommunikation. Ein Leitfaden fuer das Management bei Problemfaellen*, IZE, Frankfurt 1993, s. 16.

Hierarchia ważności grup docelowych w ramach kryzysowego public relations różni się od hierarchii określonej przez firmę w ramach strategicznego PR. Dodatkowo mogą się pojawić grupy, które wcześniej nie miały styczności z przedsiębiorstwem. Indywidualnego podejścia wymagają osoby bezpośrednio poszkodowane w wyniku sytuacji kryzysowej, a innego osoby, które są jedynie biernymi obserwatorami lub które, pośrednicząc w obiegu informacji, wywierają wpływ na przebieg kryzysu. Należy jednocześnie pamiętać, że choć adresatem wypowiedzi może być jedna grupa, dociera ona do wszystkich[10].

11.2.4. Planowanie strategii komunikowania

W 1986 roku w wyniku eksplozji zginęła cała załoga promu kosmicznego Challenger. Amerykańska National Science Foundation zanotowała, że tuż po eksplozji 57% społeczeństwa natychmiast włączyło swoje telewizory, a pod koniec dnia aż 95% oglądało informacje na temat szczegółów katastrofy.

Kiedy 3 lipca 1998 roku pociąg ICE Conrad Roetingen wypadł z szyn i uderzył w wiadukt, natychmiast uruchomiono plan awaryjny. Przewodniczący zarządu spółki przerwał zagraniczną podróż i wraz z dwoma rzecznikami prasowymi udał się na miejsce wypadku. Jednocześnie we Frankfurcie nad Menem zebrał się specjalny sztab antykryzysowy. W ciągu 90 minut od katastrofy została zorganizowana pierwsza konferencja prasowa. Dzięki szybkiemu dostarczaniu informacji i dobrze pokierowanej akcji ratowniczej, w badaniach, które przeprowadzono tydzień po katastrofie, 58% ankietowanych nie winiło Deutsche Bahn za katastrofę[11].

Świat, jaki odbiera się w procesie percepcji, nie jest dokładnym odbiciem świata zewnętrznego. Widzenie ma raczej charakter interpretowania zjawisk świata zewnętrznego niż jego odzwierciedlania[12].

Odpowiednio do swojej strategii przedsiębiorstwa będą prowadzić defensywną lub ofensywną politykę informacyjną. Defensywna polityka informacyjna opiera się na obawie, że każdy impuls ze strony przedsiębiorstwa jedynie wzmocni istniejącą sytuację kryzysową i uczyni społeczeństwo bardziej świadomym. Tego typu strategia częściej spotykana jest w firmach, które funkcjonują na rynku *bussines to bussines* (B2B). Władze tych firm wychodzą z założenia, że obciążanie społeczeństwa informacjami o wydarzeniach, które bezpośrednio ich nie dotyczą, jest zbędne. Otwarta polityka informacyjna oznacza likwidowanie deficytu informacyjnego o przedsiębiorstwie i częściej spotykana jest w firmach, które mają bezpośredni kontakt z masowym klientem *(bussines to client*, B2C). Aktywnej polityki informacyjnej nie można jednakże wykluczyć w firmach z segmentu B2B, zwłaszcza w sytuacjach kryzysu związanego z procesem produkcji, np. skażenia ziemi, wody, powietrza. W sytuacji kryzysowej ofensywna polityka informacyjna oznacza sygnalizowanie gotowości do dyskusji z przedstawicielami mediów, jak również otwarte omówienie przyczyn i tła kryzysu. Celem jest także wprowadzenie aktywnego dialogu ze współpracownikami. Ostatecznie o otwartości, powściągliwości lub innej mieszanej formie komunikowania się w sytuacji kryzysowej decyduje przebieg kryzysu.

Sztab kryzysowy powinien pozostać na tyle mały, aby w sytuacji kryzysowej mógł podejmować błyskawiczne decyzje bez konieczności zatwierdzania ich przez pozostałe organy decyzyjne przedsiębiorstwa.

Tradycyjna koncepcja mówienia „jednym głosem” zakłada, że sztab kryzysowy powinien wyznaczyć rzecznika prasowego. Ewoluuje ona w kierunku koncepcji „jeden głos – wiele osób”. Wiarygodność oraz kompetencje rzecznika prasowego są zazwyczaj niżej oceniane od wiarygodności i kompetencji eksperta, nawet jeśli jest to tylko ekspert wewnętrzny.

Planowanie, szkolenia i symulacje sytuacji kryzysowych są kosztowne i angażują dużo czasu. Z tych powodów niewielu menedżerów decyduje się na realizację tej części działań antykryzysowych. Kolejną niezbędną czynnością jest rewidowanie planu kryzysowego – uaktualnianie listy kontaktowej, upewnianie się, że plany są adekwatne do obecnie prowadzonych przez firmę działań. Także i te działania bardzo często nie są prowadzone ze względów oszczędnościowych.

11.3. Działania public relations w trakcie sytuacji kryzysowej

11.3.1. Etyka komunikowania się w sytuacji kryzysowej

W sytuacji kryzysowej obowiązują trzy zasady etyczne: otwartości, prawdomówności i partnerstwa. Ich przestrzeganie można uznać za jeden z warunków opanowania kryzysu. Pierwsza zasada „powiedz prędko i o wszystkim” odnosi się do otwartości komunikowania się przedsiębiorstwa od pierwszego momentu wystąpienia kryzysu. Stosunek otoczenia do kryzysu rozstrzyga się zdaniem niektórych badaczy w 3-4 godziny, według innych opinii w czasie od 45 minut do 12 godzin. Paul Skrivastow sformułował tezę spotykaną w literaturze przedmiotu jako *window of opportunity*: „każdy kryzys pozwala otworzyć okno [szansę], przez które można go opanować, ale jest to możliwe w ograniczonym czasie, od 45 minut do 12 godzin […]”[13]. Ograniczony czas powoduje, że trzeba wykorzystać wszelkie środki techniczne do upowszechnienia informacji. To, o czym piszą media, nie może być owocem spekulacji, lecz powinno wynikać z oficjalnego stanowiska organizacji dotkniętej

kryzysem. Druga zasada etyczna – prawdy, szczerości wypowiedzi – w sytuacji kryzysowej ma fundamentalny wpływ na wiarygodność przekazu i reakcję otoczenia. Wychwycenie przez opinię społeczną lub dziennikarzy prób kłamstwa może skutkować gwałtownym spadkiem zaufania nie tylko do osoby, która dopuściła się manipulacji, ale także firmy, którą ona reprezentuje. Trzecia zasada etyczna, obowiązująca w public relations, to partnerskie traktowanie otoczenia – drugiej strony procesu komunikowania. Prowadzony dialog powinien być nastawiony na ugodę. W stosunku do żadnego rozmówcy nie zaleca się zajmowania pozycji tego, kto mówi jedyną, absolutną prawdę. Należy akceptować odczucia drugiej strony, nawet gdyby wydawały się nieracjonalne.

Komunikowanie w PR przyniesie zamierzony efekt, jeśli źródło informacji będzie obiektywne, respektowane publicznie i całkowicie wiarygodne, czyli po prostu uczciwe[14].

11.3.2. Skuteczność narzędzi public relations w sytuacjach kryzysowych

Dobierając odpowiednie sposoby dotarcia z informacją, należy wziąć pod uwagę grupy docelowe, a także fazę kryzysu, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. O ile w fazie ostrego kryzysu mówi się o komunikowaniu na zewnątrz i do wewnątrz, o tyle w przypadku fazy sanacji ważne jest już tylko komunikowanie na zewnątrz, wewnętrzne nie wymaga już żadnych specjalnych instrumentów i powinno powrócić do poprzednich działań z zakresu strategicznego public relations.

W sytuacji kryzysowej coraz większe znaczenie zyskuje wymiana informacji poprzez sieć internetową. Pocztą elektroniczną odpowiedź można uzyskać już w ciągu kilkunastu minut, jeszcze szybciej informacja dociera do internauty za pomocą komunikatora, np. Gadu-Gadu czy Skype. Ogólna łatwość i niski koszt wysłania zapytania i uzyskania odpowiedzi częściej niż w normalnym przypadku skłania klientów do poszukiwania informacji o firmie i jej produktach. (Osoby z każdego zakątka świata mogą korzystać z informacji wprowadzonych na serwer z chwilą ich udostępnienia, w momencie ściśle określonym polityką informacyjną

przedsiębiorstwa). Zważywszy zaś na szybkość przekazu, Internet jest niezrównanym medium w szerokim upublicznianiu często zmieniających się informacji. Należy też mieć na uwadze, że do Internetu podłączone są obecnie wszystkie większe redakcje czasopism, stacje radiowe i telewizyjne, które ze względu na aktualność danych zazwyczaj rozpoczynają poszukiwanie informacji na różne tematy od Internetu. Udostępnianie informacji w Internecie przyjmuje w tym wypadku formę współpracy z mediami, dzięki której następuje lub przynajmniej może nastąpić komunikowanie się firmy z tą częścią społeczeństwa, która korzysta z tradycyjnych źródeł informacji.

Przy spadku zainteresowania mediów kryzysem strona www może być czasami jedynym źródłem bieżącej i wiarygodnej informacji. Jest tak zazwyczaj w przypadku kryzysów przewlekłych, które z czasem, jeśli nie dotyczą dużej części społeczeństwa, przestają być komentowane na łamach mediów.

11.3.3. Procedura postępowania w sytuacji kryzysowej

Skuteczność działań podejmowanych w sytuacji kryzysowej uzależniona jest od ludzi zarządzających kryzysem: „żaden plan nie jest w stanie sam myśleć, podejmować decyzji, stawiać czoła reporterom czy kamerom telewizyjnym w czasie trwania katastrofy. W najlepszym razie plany kryzysowe są tylko połową równania i nie mają wartości bez przeszkolonego zespołu kryzysowego”[15].

Unikanie odpowiedzi nie jest jedynym błędem, jaki mogą popełnić przedstawiciele przedsiębiorstwa. Presja otoczenia oraz dociekliwi dziennikarze powodują błędy w zachowaniu osoby reprezentującej przedsiębiorstwo, do których najczęściej można zaliczyć:

- niezdecydowanie,
- nadmierne samooskarżanie,
- cynizm,
- napastliwość,
- mówienie wymijająco,
- arogancję.

W wypowiedziach przedstawicieli firm powinno pojawiać się więcej apeli do uczuć. Rzeczowe wypowiedzi nie działają skutecznie, dotykają stronę formułującą zarzut, a nawet ją obrażają, ponieważ sądzi ona, iż jej obawy nie są traktowane z należytą powagą.

Zbyt pochopne zerwanie dialogu lub pertraktacji wpływa w istotny sposób nie tylko na możliwość zażegnania kryzysu, ale też na opinię, wiarygodność i przyszłe stosunki z partnerami społecznymi, gospodarczymi, władzami czy mediami. Traci się także okazję do przedstawienia własnej opinii oraz przekonania do niej dziennikarza, który napisał nieobiektywny artykuł. W praktyce mówi się o selekcji pozytywnej, negatywnej i mieszanej. Niektóre przedsiębiorstwa wolą zapraszać dziennikarzy pozytywnie nastawionych do firmy, inne – dziennikarzy piszących negatywnie, bo to ich opinię należy skorygować. Publikacje „odzyskanego" dziennikarza są odbierane jako bardziej wiarygodne, gdyż sam dziennikarz (i jego artykuły) wydaje się być bardziej obiektywny. Wariant mieszany zakłada, że na dziennikarzy piszących negatywnie oddziaływać będzie nie tylko przedsiębiorstwo, ale pośrednio dziennikarze piszący pozytywnie o przedsiębiorstwie.

11.3.4. Zasady współpracy z mediami

Dziennikarzy cechuje naturalny sceptycyzm. Wiadomości złe interesują ich bardziej niż dobre. Negatywna opinia raz wyrażona w druku zaczyna żyć swoim własnym życiem. Trafia do zbiorów z wycinkami prasowymi oraz do baz danych, do których wraca się jeszcze długo po tym, gdy komentarze utraciły swoje znaczenie[17].

Przypadek 11.2.

27 lipca 2001 roku w godzinach 12.00-22.30 klienci sieci komórkowej szwajcarskiego operatora Swisscom nie mogli korzystać ze swoich telefonów. Problemy pojawiły się z powodu awarii centralnego komputera w Lausanne. Awaria dotknęła też pozostałych operatorów sieci komórkowej w Szwajcarii: Sunrise

oraz Orange. Na skutek awarii Swisscomu jego klienci masowo zmieniali operatora, co spowodowało przeciążenie sieci w Sunrise i Orange. W ciągu dnia na stronach www Swisscomu nie pojawiła się żadna informacja na temat awarii – pierwsze informacje opublikowano dopiero po jej usunięciu. Hotline Swisscomu ze względu na zbyt wiele telefonów był w tym dniu przeciążony.

Dzień po awarii Christian Neuhaus i Sepp Huber, rzecznicy Swisscomu, nawiązali współpracę. Przyznali, że to największa awaria sieci komórkowej od momentu jej powstania. W jej wyniku ucierpiało 3,3 mln klientów firmy. Nie podali jednak szczegółów awarii, podkreślając jedynie fakt „zadośćuczynienia" poszkodowanym.

W kolejnych dniach ukazały się publikacje, w których firma przepraszała za awarię i powtarzała argument o „zadośćuczynieniu". W tekstach pojawiały się też krótkie wzmianki o tym, że żaden inny dostawca usług telefonicznych nie gwarantuje w swoich umowach 100-proc. dostępności sieci telefonicznej. Jednakże doświadczenie kilku ostatnich lat wykazuje ponad 99,95-proc. skuteczność firmy Swisscom.

W trakcie fazy medialnej kryzysu Swisscom podkreślał w swoich informacjach przede wszystkim chęć „zadośćuczynienia" szkodom klientów oraz stopniowo donosił o przyczynach zakłóceń w sieci. Po dziewięciu dniach do publicznej wiadomości podano oficjalną przyczynę awarii. Okazało się, że był nią błąd po stronie dostawcy oprogramowania – firmy Alcatel. Resztę problemów firmy postanowiły wyjaśnić między sobą[16].

Źródło: opracowanie własne.

Szybkie informacje w formie komunikatów wstrzymujących pozwalają zazwyczaj uniknąć w takich sytuacjach eskalacji kryzysu oraz wskazują dziennikarzom główne źródło zdobywania materiałów do późniejszych relacji.

Blokada informacji przez kierownictwo może zaowocować próbą zdobycia informacji od pracowników niższego szczebla.

Przystępując do współpracy z dziennikarzami, warto pogrupować posiadane informacje według następujących kryteriów:

a) to, co wiadomo,

b) to, czego nie wiadomo,

c) to, co do czego nie ma pewności.

Przypadek 11.3.

15 i 16 kwietnia 2005 roku dziennikarze TVN wyemitowali krótki film, a dziennikarze „Rzeczpospolitej" opublikowali artykuł, w których odsłonili skandaliczne praktyki „odświeżania" wędlin w zakładach mięsnych Constar w Starachowicach. Zarzuty dotyczyły także palenia papierosów w pomieszczeniach sanitarnych oraz omijania śluz do dezynfekcji. Wszystkie jednak dotyczyły jednego problemu – jakości produktów, które opuszczają zakład, i terminu przydatności ich do spożycia.

Sposób prezentacji problemu gwarantował duży rezonans społeczny. Tworzył poczucie zagrożenia dla zdrowia i życia konsumentów. Wyczulenie ludzi na tego typu zagrożenie jest ogromne, a dyfuzja informacji błyskawiczna.

Początek reakcji firmy był w dużym stopniu zgodny ze schematami zalecanymi przez teoretyków i praktyków zarządzania kryzysowego. 15 kwietnia pojawiło się oświadczenie firmy o podjęciu niezbędnych kroków zaradczych i egzekucyjnych. Produkty, co do których istnieje podejrzenie, że niespełniają norm jakości, wycofywano ze sprzedaży. Akcja dotyczyła sieci handlowych oraz innych sklepów oferujących te towary. W wypowiedziach władz Constaru można znaleźć deklarację gotowości współpracy z otoczeniem, otwartości informacyjnej i decyzji prokonsumenckich, np. w skrajnej sytuacji zamknięcia zakładu.

Po właściwej, początkowej reakcji przedsiębiorstwa, strategia komunikacji uległa zmianie na gorsze. Największym błędem Constaru był otwarty atak na media. Firma w otwartym liście/oświadczeniu zarzucała wszystkim dziennikarzom

stronniczość i populizm. Zarzuty, np. „deskryptywne informacje z wyraźną afektacją […]", są sformułowane językiem niezrozumiałym dla przeciętnego czytelnika. Firma uruchomiła stronę www. Niestety informacje na niej publikowane były jednostronne; moderowanie serwisu www nie może oznaczać cenzury, gdyż cała strona traci na wiarygodności. Kolejny nietrafiony pomysł to konferencja prasowa zorganizowana w siedzibie PAR Przedstawiciele Constaru nie potrafili na niej udzielić informacji, gdzie wycofane produkty trafią i jak zostaną zutylizowane. Nie potrafili jednocześnie zablokować oskarżeń o brak wiarygodności wysuwanych przez dziennikarzy pod adresem ekspertów uczestniczących w konferencji na zaproszenie Constaru[18].

Kolejne dni to powolny zanik zainteresowania mediów i wygaszania kryzysu medialnego. Nie był to jednak wynik prac firmy, ale „wypalenie" się tematu w mediach. Na przełomie lipca i sierpnia ruszyła kampania reklamowa. Hasła „Dzięki Wam jesteśmy lepsi" oraz „Przypuszczalnie najlepiej kontrolowany zakład mięsny w Polsce" miały odbudować wizerunek Constaru. W opinii specjalistów ds. public relations kampania nie była trafiona, ponieważ konsumenci podchodzą do reklamy z dystansem.

Źródło: opracowanie własne.

Należy pamiętać, że media nie są wrogami firmy, dają szansę podawania wiarygodnych komunikatów wszystkim zainteresowanym stronom. Prasa, jak każde przedsięwzięcie ekonomiczne, jest nastawiona na zysk. Zysk jest bezpośrednio związany z nakładem gazety i jej poczytnością, która przyciąga reklamodawców. Zwykłych czytelników przyciąga zaś sensacja. Ten łańcuch powoduje, że dziennikarze:

- potrzebują tematów sensacyjnych,
- wytrwale ich szukają,
- pracując pod presją czasu, często nie weryfikują otrzymanych informacji,
- uważają, że służą społeczeństwu,

• informując szeroką publiczność, upraszczają skomplikowane wydarzenia.

11.4. Sanacja wizerunku

Mierzalność skuteczności i efektywności działań public relations jest trudna, ponieważ nie są one stosowane w odizolowaniu, lecz w powiązaniu z innymi instrumentami.

Jednym z podstawowych kroków po całkowitym wygaśnięciu kryzysu[19] jest opracowanie wewnętrznej dokumentacji pokryzysowej. Powinna ona obejmować protokół podsumowujący wszystkie wydarzenia oraz środki, jakie zostały zastosowane podczas kryzysu. Może się okazać, że będzie ona w przyszłości niezbędna jako dowód rzeczowy i zabezpieczenie, np. w sporach sądowych. Dysponując protokołem, łatwiej analizuje się przebieg kryzysu oraz wprowadza korekty do istniejących procedur. Z reguły taka dokumentacja pozostaje w rękach i do dyspozycji kierownictwa firmy. Nawet w przypadku polityki otwartości, przedsiębiorstwo, chociażby ze względu na konkurencję, nie powinno ujawniać wszystkich informacji.

Protokół jako wewnętrzny instrument działań pokryzysowych zasadniczo różni się od publikacji, książek, broszur, które są przygotowywane z myślą o określonych grupach społecznych. Zawartość, w rzeczowym i przystępnym stylu, powinna przedstawiać środki zastosowane przez przedsiębiorstwo w trakcie sytuacji kryzysowej. Opublikowanie takiej książki lub broszury jest okazją do poinformowania o jej wydaniu prasy. W efekcie działania sanacyjne, choć mniej ciekawe dla dziennikarzy, mogą zostać przez nich nagłośnione.

Grupą docelową mogą być współpracownicy, przedsiębiorstwa z tej samej branży, fachowcy ds. komunikowania, a także inne zainteresowane osoby. Często pojawiać się będą pytania i prośby o raporty dotyczące sytuacji kryzysowej. Odsyłanie do informacji zawartych w wycinkach prasowych, które w wielu przypadkach prezentują „wykrzywiony” obraz rzeczywistych wydarzeń, nie leży w interesie firmy.

Fachowy artykuł, w przeciwieństwie do informacji prasowej powielanej wielokrotnie w celu dyfuzji jednolitej treści wśród różnych odbiorców, jest

oryginalną pracą z kwalifikowaną lub naukową zawartością, przygotowaną dla konkretnej gazety. Może on wpłynąć na wizerunek autora lub przedsiębiorstwa w obrębie jednej branży lub wybranego kręgu czytelników.

Opisując sytuację, autor powinien pamiętać, że czytelnicy zainteresowani są o wiele bardziej przedstawieniem osobistych doświadczeń autora, aniżeli abstrakcyjnej teorii. Wiarygodność artykułu wzrasta, kiedy pojawią się w nim konkretne osoby, fakty, liczby.

Firma w celu dotarcia do różnych grup docelowych, np. współpracowników, członków związków branżowych, handlowców, studentów, może wykorzystywać seminaria lub referaty. Inną formą zaprezentowania zmian wprowadzonych po kryzysie może być zwiedzanie zakładu. Daje to firmie możliwość ukazania kryzysu jako szansy, która została przez przedsiębiorstwo maksymalnie wykorzystana.

Pytania

1. Na czym polega paradoks postrzegania sytuacji kryzysowej?
2. Czy kryzysowy PR można zaklasyfikować do komunikacji marketingowej?
3. Czego brakuje, aby zapewnić PR właściwe mu miejsce w firmie?
4. Kto może być prawdziwym beneficjentem sytuacji kryzysowej?
5. Czym różni się strategiczny PR od kryzysowego PR?
6. Czy społeczna odpowiedzialność biznesu to działania antykryzysowe?
7. Czy ludzie wierzą faktom?
8. Od czego zależy i jak wygląda rzeczywisty przebieg sytuacji kryzysowej?
9. Jak szybka jest dyfuzja negatywnej informacji we współczesnym świecie?
10. Jak odzyskać utracony wizerunek?

Literatura

Kozera B., Zelek A., *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.

Masztalerz P., *Ekologiczne kłamstwa ekowojowników. Rzecz o szkodliwości kłamliwej propagandy ekologicznej*, Wyd. Chemiczne, Wrocław 2000.

Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003.

Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.

Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wyd. Astrum, Wrocław 2001.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.

[1] A. Szymborska-Sutton, *Wyjść spod kołdry*, „Manager Magazin” 2005, nr 6.
[2] W. Żółcińska, *Firma w kryzysie*, „CXO”, styczeń 2005.
[3] S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 16.
[4] Por. www.piar.pl;http://www.prweek.com/us/search/article/518659/chemical-industry-aims-boost-image z 20 czerwca 2006 r. Podobny program „Odpowiedzialność i Troska”, choć na o wiele mniejszą skalę, jest wdrażany w Polsce. Nadzór nad programem sprawuje Polska Izba Przemysłu Chemicznego. Niestety, komunikacja multimedialna nie jest najlepszą stroną tego projektu. Na stronach http://www.rc.com.pl można znaleźć zaledwie kilka ogólnikowych tekstów. Biuletyn informacyjny wydawany przez organizatorów jest dostępny tylko dla uczestników programu.
[5] M. Regester, J. Larkin, *Zarządzenie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005, s. 42.
[6] R. Ławniczak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB) a działalność charytatywna*, materiały niepublikowane, prezentacja wygłoszona na spotkaniu dla środowisk biznesowych zorganizowanym przez Caritas Archidiecezji Gnieźnieńskiej, Gniezno 2006.
[7] P. Masztalerz, *Ekologiczne kłamstwa ekowojowników. Rzecz o szkodliwości kłamliwej propagandy ekologicznej*, Wyd. Chemiczne, Wrocław 2000, s. 32.
[8] Problem może dotyczyć tego samego przedsiębiorstwa lub innego, które w ten sposób próbuje odwrócić uwagę mediów od siebie.
[9] M. Kaczmarek-Sliwińska, *Efektywność Internet PR – próba ujęcia metodologicznego w świetle badań*, „Piar.pl”, listopad/grudzień 2005, nr 6.
[10] F. Arfin, *Public relations finansów. Czego nas uczą doświadczenia największych przedsiębiorstw,* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 42.
[11] E. Mikos, *PR w obliczu katastrofy*, „Press” 1999, nr 2, s. 65.
[12] A. Grabowska, W. Budohoska, *Procesy percepcji*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, *percepcja, myślenie*, *decyzje*, PWN, Warszawa 1992, s. 10.
[13] K. Wojcik, *Public relations od A do* Z, Wyd. Placet, Warszawa 1997, t. 2, s. 101.
[14] Ł. Piasta, *Public relations*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997, s. 28.
[15] *Crisis Management: Lights, cameras, questions!*, http://www.wilson-group.com/articles/crisis.shtml z 20 czerwca 2006 r.
[16] http://www.sharelook.ch/medien_und_nachrichten/zeitungen.html; http://www.grenchen.net/service/sub.php?105 ; http://www.allesklar.de/; http://www.azonline.ch/externdata/azarchiv/az_archiv.html; http://www.baz.ch/archiv/; http://tages-anzeiger.ch/ta/pay/taZeitungFront.html?myDate=28.07.2001&archive=t
[17] F. Arfin, *op.cit*., s. 21.
[18] A. Pawelczak, *Jesteśmy lepsi*, wykład zamknięty dla studentów Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations wygłoszony 1 grudnia 2005 na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
[19] Niektóre firmy błędnie uznają kryzys za zakończony wraz z zanikiem zainteresowania problemem ze strony dziennikarzy.

Rozdział 12

Praktyka public relations. Organizacja działu public relations i biura prasowego w firmie

Beata Paczyńska, Andrzej Stolarczyk

Dział public relations i biuro prasowe w organizacjach
• **S**truktura wewnętrzna służb informacyjnych

12.1. Dział public relations i biuro prasowe w organizacjach

12.1.1. Zadania działu public relations i biura prasowego w ujęciu funkcjonalnym

Działania public relations są obecnie coraz bardziej rozpowszechnione. Stosuje je wiele organizacji, firm, instytucji i agend rządowych, wykorzystywane są w promocji produktów, usług, wizerunku polityków, aktorów, miast i państw. O swój wizerunek coraz powszechniej zabiegają również same media! Dziś już coraz rzadziej spotkać można szefa firmy, który publicznie deklaruje, że nie potrzebuje public relations. W zasadzie więc nie stanowi już kwestii „mieć czy nie mieć public relations" tylko „jak dobre public relations chcemy mieć". Zasadniczą rolę w kształtowaniu jak najefektywniejszego PR odgrywa oczywiście strategia komunikacji i jej

szczegółowe pomysły kreatywne. Duże znaczenie ma również właściwa realizacja strategii, gdyż nawet najlepsza strategia bez umożliwiającej jej wdrożenie sprawnej logistyki nie jest wiele warta. Ale żeby zaprojektować strategię i następnie ją zrealizować, trzeba mieć wizję, jak to zrobić. Wizję taką mogą stworzyć tylko właściwie dobrani i umotywowani ludzie, zorganizowani w ramach funkcjonalnych struktur, umożliwiających realizację zadań o charakterze PR. Dlatego autorzy niniejszego rozdziału stoją na stanowisku, że jakość public relations w danej firmie w znacznym stopniu zależy od samej struktury organizacji działu PR i biura rzecznika prasowego, zakresu ich kompetencji i stopnia niezależności decyzyjnej. Celem naszych rozważań będzie wskazanie takich rozwiązań, które przyczyniają się do polepszania warunków funkcjonowania PR w firmach, a w konsekwencji do zwiększenia skuteczności komunikacji wizerunkowej tych firm.

Jedną z najczęściej przytaczanych definicji public relations zaproponowała Denny Griswald, założycielka i wydawca amerykańskiego biuletynu dla profesjonalistów PR

– „Public Relations News". Według niej PR to „funkcja zarządzania, która bada nastawienie otoczenia, określa strategie i procedury jednostek wobec interesu publicznego i wykonuje program działania w celu uzyskania zrozumienia i akceptacji otoczenia"[1]. Bazująca na niej koncepcja Johna Marstona o nazwie R-A-C-E proponuje definiowanie PR za pomocą czterech specyficznych funkcji:

1) badań (*research*),
2) działania *(action),*
3) komunikowania *(communication),*
4) oceny *(évaluation).*

Zgodnie z tą koncepcją w zakresie obszaru badań do najważniejszych zadań PR należeć będzie prowadzenie analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, na przykład:

- audyt wizerunku mediowego (za dany okres) na podstawie publikacji,
- audyt wizerunku mediowego na tle konkurencji (audyt ten uwzględnia kształtowanie się wizerunku konkurencji i umożliwia stworzenie systemu benchmarkingu, ułatwiającego ocenę rzeczywistego wizerunku firmy, uwzględniającego specyfikę branży, produktu, usługi itd.),

• analiza porównawcza wizerunku na podstawie publikacji w dwóch okresach (umożliwia sprawdzenie, czy nastąpiły zmiany w postrzeganiu firmy przez media),

• analiza SWOT – mocnych i słabych stron firmy lub organizacji (wewnętrznych i zewnętrznych),

• badanie wizerunku firmy w grupach docelowych (np. wśród dystrybutorów, analityków giełdowych, sprzedawców detalicznej sieci sprzedaży, rzadziej klienta detalicznego),

• analiza forów internetowych i nieautoryzowanych wypowiedzi pod adresem firmy (niekiedy tylko na tej podstawie, przy braku wystarczających zasobów finansowych na poważniejsze badania, które najlepiej zlecić wyspecjalizowanym agencjom badawczym lub agencjom PR – można stworzyć katalog problemów, i co za tym idzie, dokładnie określić słabe strony firmy),

• audyt komunikacyjny wewnętrzny. Jak podkreśla Krystyna Wojcik: „dobrym sposobem gromadzenia opinii o organizacji jest zapytanie pracowników o wady i zalety bycia jej pracownikiem”[2]. Oczywiście warunkiem powodzenia audytu wewnętrznego jest jego rygorystycznie przestrzegana anonimowość,

• wyciąganie wniosków z badań, formułowanie zaleceń dla dalszych działań.

Okiem praktyka

Kim jesteśmy? Skąd przychodzimy? Dokąd zmierzamy? To podstawowe pytania, na które musi znać odpowiedź każdy szanujący się PR-owiec. Niestety, często zdarza się, że służby PR nie są do końca świadome wizerunku organizacji bądź firmy, jaką reprezentują, i próbują koncentrować się wyłącznie na praktycznych działaniach. Tymczasem pominięcie etapu analitycznego (który powinien być realizowany nie tylko globalnie dla firmy, ale także uwzględniany przed każdym większym projektem) powoduje podejmowanie chaotycznych działań, bez możliwości śledzenia w przyszłości procesu zmian będących ich skutkiem. Niekiedy przyczyną zaniechania badań jest brak

funduszy. Faktycznie, większość projektów badawczych wymaga sporych nakładów finansowych, ale wiele z nich da się również zrealizować w formule oszczędnościowej. Własnymi siłami można na przykład przeprowadzić telefoniczne badanie opinii dziennikarzy na temat naszej firmy, pytając ich o słabości w naszym wizerunku czy też sposoby polepszenia naszej komunikacji.

Druga istotna funkcja public relations wiąże się z formułowaniem programów polityki informacyjnej i ich uszczegóławianiem. W tym zakresie do najważniejszych zadań rzecznika i działu public relations należeć będą następujące kwestie:

- formułowanie założeń polityki informacyjnej,
- budowanie strategii informacyjnej dla przedsiębiorstwa (PR korporacyjny),
- budowanie strategii informacyjnej dla potrzeb promocji produktów lub usług oferowanych przez daną firmę (PR produktowy),
- budowanie strategii informacyjnej dla potrzeb promocji wizerunku przedsiębiorstwa wewnątrz (PR wewnętrzny),
- definiowanie grup docelowych poszczególnych programów działań,
- określanie szczegółowych narzędzi i technik wykonawczych,
- określanie poziomu budżetów.

Kolejna funkcja PR to komunikowanie, niekiedy – błędnie – pojmowane jako jedyne działanie PR-owskie. Oczywiście funkcja komunikacyjna dla potrzeb realizacji programów PR jest absolutnie niezbędna, ale to samo należy powiedzieć o pozostałych funkcjach. Często jednak w praktyce przedsiębiorstwa skupiają się na samej funkcji komunikowania, nie poświęcając wystarczającej uwagi procesom, które komunikację powinny poprzedzać, czyli analizie oraz formułowaniu strategii, jak i zapominając o konieczności ewaluacji danego programu po jego zakończeniu (lub po zakończeniu danego etapu programu). W ramach funkcji komunikacyjnej wyróżnimy wszystkie zasadnicze pola działania, których aktywność PR-owska może dotyczyć:

- relacje mediowe,

• relacje z otoczeniem zewnętrznym bliższym i dalszym (akcjonariusze, społeczność lokalna, władze administracyjne i samorządowe, studenci, rodziny pracowników itp.),

• relacje z otoczeniem wewnętrznym (grupy pracownicze, związki zawodowe).

Proces komunikacji będzie oczywiście przebiegał z użyciem różnorakich technik i narzędzi, wcześniej określonych w ramach strategii polityki informacyjnej.

Obszar oceny powinien być obszarem stałego zainteresowania służb informacyjnych przedsiębiorstwa. Dostarcza on bowiem – niezbędnych z punktu widzenia dalszego planowania i prowadzenia efektywnych działań public relations – danych. Do najistotniejszych obszarów w realizacji funkcji ewaluacyjnej public relations należy zaliczyć:

• ocenę wyników relacji mediowych na podstawie analizy efektów mediowych (np. wycinków prasowych) za dany okres. Warto pamiętać, że możemy używać różnych metodologii do ewaluacji relacji mediowych. Najpopularniejsza metoda – ilościowa – polega na policzeniu jednostkowych obecności w mediach, tzw. wycinków, przy czym dotyczy to zarówno mediów drukowanych, jak i elektronicznych. Bardziej rozbudowany obraz obecności firmy, usługi czy produktu w mediach możemy uzyskać, analizując zawartość treściową impresji mediowych pod kątem ich przychylności, neutralności bądź negatywnego stosunku do prezentowanego zagadnienia. Dodatkowo w analizach oceniających bierze się pod uwagę liczbę cytatów przedstawiciela firmy oraz liczbę i jakość publikowanych materiałów zdjęciowych (osób, produktów). Dopełnieniem obrazu są wyniki osiągane w tym samym czasie przez konkurencję, a więc analiza benchmarkowa;

• jakościowe badanie wizerunku (firmy, produktu, usługi). Badanie takie, przeprowadzone w dwóch fazach: przed i po kampanii PR, umożliwia sprawdzenie, czy zostały osiągnięte założone cele kampanii PR;

• badanie zmiany postaw. Umożliwia sprawdzenie, czy kampania public relations przyniosła zmiany postaw w pożądanym kierunku (zakres tych zmian i ich zasięg powinien być ustalony w trakcie planowania kampanii).

Okiem praktyka

Praktyka pokazuje, niestety, że o ile funkcje druga i trzecia, czyli działanie i komunikowanie, są realizowane przez większość biur prasowych i działów public relations, o tyle regularne wykonywanie funkcji analitycznej i oceniającej wciąż należy do rzadkości. Z pewnością istotną przeszkodą w ich upowszechnieniu są koszty badań i zewnętrznych podwykonawców, którym zazwyczaj zleca się bądź wykonanie – na przykład – analizy wizerunku, bądź ewaluację wyników kampanii PR. Pracownicy działów PR powinni jednak pamiętać o tym, że przynajmniej część tych działań nie wymaga wielkich nakładów. Przykładowo podstawowy monitoring mediów w skali miesiąca to koszt zaczynający się od 150 zł. Ponadto wielu praktyków public relations przekonało się niejednokrotnie, że o wynikach ich działań najlepiej świadczą opracowania zawierające dane liczbowe i analityczne, które stanowią swego rodzaju uniwersalny język, którym komunikują się wszystkie jednostki biznesowe w firmie. I chociażby z tego względu – w celu pokazania wymiernych wartości własnych działań wewnątrz firmy – warto sięgać do narzędzi funkcji analitycznej i funkcji oceniającej.

12.1.2. Modele organizacji służb informacyjnych

Powyższe wyliczenie pokazuje, jak różnorodne funkcje stoją przed działem public relations i biurem prasowym w organizacji. Część tych zadań może być zlecona podwykonawcom zewnętrznym; wiele firm jednak decyduje się na tworzenie własnych rozbudowanych struktur PR, by zyskać jak największą samodzielność w realizacji programów komunikacyjnych. Zdarzają się także organizacje, w których całość działań o charakterze public relations jest zlecana na zewnątrz i koordynowana przez wysoko umocowanego w hierarchii firmy menedżera, często z grona ścisłego zarządu, ale w większości przypadków firmy, prowadzące politykę informacyjną, posiadają choćby jednoosobową komórkę PR w ramach własnych struktur.

Ze względu na stopień samowystarczalności/korzystania z outsourcingu wyróżnić można trzy zasadnicze modele funkcjonowania działu PR/biura prasowego: wewnętrzny, wewnętrzny + zewnętrzny stały, wewnętrzny + zewnętrzny okazjonalny.

1. **Model wewnętrzny.** Funkcja komunikacyjna organizacji jest realizowana samodzielnie przez wewnętrzny dział public relations, który w zależności od zakresu kompetencji może koncentrować się wyłącznie na relacjach mediowych bądź aktywnie uczestniczyć w innych projektach PR-owskich, związanych z komunikacją zarówno zewnętrzną, jak i wewnętrzną.

2. **Model wewnętrzny + zewnętrzny stały.** W wypełnianiu zadań komunikacyjnych wewnętrznemu działowi PR pomagają zewnętrzni konsultanci, przy czym współpraca ma charakter stały. Często model ten znajduje zastosowanie w przypadku niewielkiej liczebności działu PR, agencja zaś zazwyczaj pełni funkcje techniczne, związane z obsługą biura prasowego (często również w Internecie) oraz prowadzi monitoring mediów. W tym modelu agencja może również służyć pomocą przy formułowaniu strategii polityki informacyjnej, a także współpracować przy organizacji konferencji prasowych czy innych form aktywnego kontaktu z mediami. Agencja, dodatkowo do uzgodnionych wcześniej i realizowanych na bieżąco zadań, może uczestniczyć w okazjonalnych projektach, na przykład organizacji imprezy pracowniczej, stworzeniu programu typu Corporate Social Responsibility czy w działaniach z zakresu sponsoringu kulturalnego bądź sportowego. W zależności od zakresu współpracy różna jest także liczebność zespołu agencji, pracującego na rzecz danej firmy. Przyjmuje się, że za całościowy nadzór nad współpracą z klientem odpowiada bezpośrednio w agencji kompetentny *Account Manager*, który jednoosobowo bądź w większym zespole wykonuje wszystkie zadania na rzecz danego klienta.

3. **Model wewnętrzny + zewnętrzny okazjonalny (lub wewnętrzny + zewnętrzny stały + zewnętrzny okazjonalny).** Model ten najczęściej znajduje zastosowanie w większych organizacjach, realizujących rozbudowaną funkcję PR. Zazwyczaj obowiązki informacyjne związane z komunikacją o charakterze korporacyjnym powierza się jednej agencji, ale już działania promocyjne dla konkretnych produktów czy usług, a także realizacja *eventów* specjalnych, programów wsparcia sprzedaży oraz

projektów o charakterze okazjonalnym mogą być wykonywane przez różne agencje wyłonione w procesie przetargu. Takie rozwiązanie niesie ze sobą istotne z punktu widzenia racjonalnego gospodarowania zasobami ludzkimi rozwiązanie: nawet niewielka liczebność wewnętrznego działu PR, przy jednoczesnym zatrudnieniu projektowym zewnętrznych konsultantów, daje niewątpliwe oszczędności i w konsekwencji prowadzi do racjonalnego alokowania budżetu PR. Zaletą jest również możliwość elastycznego reagowania na zmiany w zakresie potrzeb PR przedsiębiorstwa i nie mniej istotny z punktu widzenia zarządzania finansami brak konieczności opłat wysokich składek na ubezpieczenie społeczne dla dużej liczby osób. W tym modelu najczęściej ciężar przygotowania strategii komunikacji przyjmują struktury organizacyjne odpowiedzialne za realizację PR w firmie, współpracujące agencje zaś pełnią w znacznej mierze rolę podwykonawców.

Liczebność wewnętrznych służb informacyjnych w organizacjach jest bardzo różna. Najczęściej spotykane rozwiązania to połączenie funkcji rzecznika i specjalisty public relations. Coraz więcej firm decyduje się na zwiększenie liczby osób zajmujących się PR wewnątrz firmy, stąd typowa komórka PR w przedsiębiorstwach średnich i większych liczy od dwóch do pięciu osób[3]. Zdarzają się też struktury mocno rozbudowane, w których liczebność działów PR i biura prasowego przekracza kilkanaście osób.

Zarówno specjaliści zatrudnieni w firmie, jak i zewnętrzni konsultanci dysponują specyficzną wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami, które we wspólnym działaniu mogą zaowocować efektem synergii. Ich mocne strony i uzupełniające się pola kompetencyjne ilustruje tabela 12.1.

Tabela 12.1. Mocne strony i uzupełniające się pola kompetencyjne

Służby PR w przedsiębiorstwie	Zewnętrzni konsultanci	Synergiczny rezultat
• Bardzo dobra orientacja w specyfice firmy • Pogłębiona wiedza o produkcie/usłudze • Znajomość celów, jakie stoją przed konkretnymi działaniami PR	• Szeroka wiedza rynkowa na temat aktualnych trendów w branży • Łatwość dotarcia do informacji o produkcie/ usłudze konkurencyjnej	• Uzyskanie mocnych podwalin merytorycznych dla potrzeb kampanii PR • Krytyczna ocena podsumowująca dotychczasowe działania

• Znaczący wpływ na planowanie poziomu budżetu PR w organizacji oraz kreowanie strategii PR na kolejne okresy • Możliwość szybkiego dotarcia do potrzebnych w procesie realizacji projektu PR informacji wewnątrz firmy	• Ocena, które techniki PR będą najbardziej efektywne dla potrzeb realizacji założonych celów • Duże doświadczenie w realizacji działań PR • Zaplecze w postaci wiedzy i baz danych • Doskonała znajomość rynku mediów w różnych branżach oraz bieżąca aktualizacja kontaktów mediowych • Możliwość elastycznego reagowania na zmieniające się zapotrzebowanie w zakresie działań PR	• Zbudowanie programu działań, który będzie uwzględniał aspiracyjną pozycję produktu/usługi w otoczeniu konkurencyjnym • Możliwość dopasowania technik i narzędzi PR, które zapewnią realizację celów założonych w ramach kampanii PR • Równoczesna realizacja wielu projektów PR-owskich dla różnych grup docelowych • Kontrola poprawności i jakości prowadzonych akcji PR

Źródło: opracowanie własne.

12.1.2.1. Umiejscowienie działu public relations i biura prasowego w strukturze organizacyjnej firmy

Skutecznych praktyków public relations można porównać do pewnego rodzaju tłumaczy: wyjaśniają oni otoczeniu zamierzenia, programy, politykę, działania swoich firm, z drugiej zaś strony informują szefostwo swojej firmy o nastawieniu otoczenia do komunikowanych faktów. Z tego też powodu istotne jest, aby dysponowali oni bezpośrednim dostępem do najwyższego szczebla decyzyjnego w swoich firmach, tak, aby droga komunikacji była jak najkrótsza i jak najszybsza. Trudno jest mówić o skutecznym PR-owcu czy rzeczniku, jeśli nie jest on umocowany w strukturze firmy jak najbliżej zarządu – najlepiej w bezpośredniej podległości. Zazwyczaj to właśnie prezes lub wyznaczony członek zarządu

jest osobą podejmującą ostateczną decyzję co do kształtu polityki korporacyjnej firmy. Zatem, przynajmniej w zakresie pełnienia przez rzecznika funkcji związanej z promocją reputacji firmy, najskuteczniejszym rozwiązaniem będzie umiejscowienie go w strukturze bezpośrednio „pod zarządem". „W ten sposób nie tylko podkreśla się, że PR jest funkcją kierowniczą, ale jednocześnie umożliwia się nieskrępowany, naturalny, codzienny dostęp i uczestnictwo we wszystkich ważniejszych dyskusjach, procesach decyzyjnych, zdarzeniach w organizacji. Otwarte drzwi dla służb PR to podstawowy warunek prowadzenia działalności komunikacyjnej zgodnie z zasadami PR"[4].

Stan faktyczny podległości służb informacyjnych w przedsiębiorstwach został zbadany przez instytut SMG/KRC na zlecenie Agencji RPR Group w 2003 r.[5] (tab. 12.2).

Tabela 12.2. Podległość hierarchiczna służb informacyjnych (w %; łącznie przebadano 200 firm)

Podległość:	
• prezesowi zarządu	37,5
• dyrektorowi marketingu	21,0
• dyrektorowi generalnemu	13,5
• dyrektorowi marketingu i sprzedaży	4,5
• wiceprezesowi lub członkowi zarządu	4,5
• dyrektorowi personalnemu	2,0
• dyrektorowi ds. korporacyjnych	1,5
• inne zależności służbowe	5,0

Źródło: na podstawie badania SMG/KRC 2003, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

Tabela 12.3. Czynniki organizacyjne wpływajace na efektywność działań PR

Czynniki organizacyjne wpływające pozytywnie na efektywność działań PR	Czynniki organizacyjne wpływające negatywnie na efektywność działań PR
Usytuowanie działu PR/rzecznika w bezpośredniej zależności służbowej wobec zarządu	Usytuowanie działu PR/rzecznika w strukturze zależności służbowej od osób niemających ostatecznego umocowania

	decyzyjnego w kwestiach polityki informacyjnej
Promocja postaw partnerskich i koleżeńskich wśród kadry, umożliwiająca otrzymanie szybkiej informacji również kanałami nieformalnymi	Zhierarchizowana i sztywna struktura organizacyjna, promująca postawy urzędnicze i biurokratyczne
Duża niezależność rzecznika/szefa PR i możliwość podejmowania samodzielnych decyzji informacyjnych w sytuacjach wymagających szybkiego reagowania	Niewielka samodzielność informacyjna rzecznika, konieczność pisemnego uzgadniania wypowiedzi, brak możliwości realnego reprezentowania interesu firmy przez rzecznika
Działania o charakterze PR postrzegane są przez firmę i jej pracowników jako niezbędny element prawidłowego funkcjonowania organizacji	Kierownictwo i pracownicy firmy nie przywiązują wagi do działań PR
Organizacje cechujące się nastawieniem marketingowym i rynkowym, rozumiejące wartość szybkiego przepływu informacji	Organizacje o nastawieniu „niemarketingowym”, w których nie przywiązuje się wagi do sprawnego przepływu informacji
Organizacje, w których zdefiniowanie kanałów dystrybucji informacji oraz zasad ich działania nie ogranicza, lecz wydatnie pomaga w sprawnym przepływie informacji	Organizacje, w których zaprojektowany i respektowany system komunikacji *de facto* uniemożliwia szybką wymianę informacji na skutek silnego zbiurokratyzowania procesu i rozproszenia odpowiedzialności
Budżet na działania PR planowany jest w sposób zadaniowy i celowy, a nadzór nad budżetem sprawuje szef PR	Nie istnieje ściśle określony budżet na działania PR bądź jest on podzielony na wiele jednostek organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 55% ankietowanych wskazało jako bezpośredniego zwierzchnika osobę z kręgu najwyższego menedżmentu firmy: prezesa zarządu lub wiceprezesa bądź dyrektora generalnego. Jednocześnie 21% badanych podlega szefowi marketingu. Tendencja ta może wynikać z obserwowanego rozwoju funkcji PR poduktowego. Coraz częściej mówi się o prowadzeniu działań PR nie tylko w odniesieniu do firmy, ale także do poszczególnych

produktów bądź usług oferowanych przez firmę. Specyfika tego typu działań wymagać będzie nieco innego schematu współpracy. Zazwyczaj najbliższym współpracownikiem rzecznika będzie w tym przypadku dział marketingu, ewentualnie dział promocji, odpowiedzialny za całokształt strategii marketingowej produktu bądź usługi oraz działań z zakresu zintegrowanego marketingu. W tym konkretnym przypadku PR będzie stanowił część większej całości działań – w ramach szczegółowo określonego harmonogramu – skierowanych zarówno na media, jak i na rozmaite grupy docelowe odbiorców informacji.

Tabela 12.4. Elementy decydujàce o doskonałości programów PR

Na poziomie mikro PR powinno:	• być zarządzane strategicznie • być oddzielone od marketingu • bezpośrednio podlegać członkowi najwyższej kadry zarządzającej
Na poziomie kierownictwa warunkiem doskonałości jest:	• istnienie pojedynczego lub złożonego działu PR • przyjęcie dwustronnego modelu symetrycznego* • nadanie szefowi działu PR wyższej rangi kierowniczej • znajomość modelu symetrycznego • znajomość zasad zarządzania • ukończenie studiów w zakresie PR • profesjonalizm
Na poziomie makro:	• dyrektor PR powinien mieć zapewniony wpływ na decyzje dzięki członkostwu w grupie mającej większość • kultura organizacyjna powinna być oparta na zasadzie współuczestnictwa, a nie wykonywania poleceń • powinien istnieć całościowy system komunikacji wewnętrznej
Efekty doskonałego PR:	• elementy z poziomu mikro są zgodne z przyjętymi celami • na poziomie makro występuje redukcja kosztów regulacji, nacisków i sporów • pracownicy są bardzo zadowoleni z pracy

* Model dwustronnie symetryczny w wykonywaniu funkcji public relations to najdoskonalszy z czterech modeli, o których piszą J. Grunig i T. Hunt, autorzy *Managing Public Relations.* Cztery modele to: agencje prasowe/agencje *publicity*, informacja publiczna, model dwustronnie asymetryczny i najbardziej według Gruniga

zaawansowany – model dwustronnie symetryczny. Grunig wyjaśnia, że w pierwszych dwóch modelach komunikacja jest zawsze jednostronna – od organizacji do ogółu. W przypadku modeli dwustronnie asymetrycznych i symetrycznych komunikacja odbywa się w obie strony, z tym że w przypadku modelu asymetrycznego działania PR nie są równoważone skutkami po stronie instytucji – próbuje ona wpływać na zmiany postaw i zachowań swojego otoczenia, ale nie próbuje zmieniać się wewnętrznie pod ich wpływem. Czwarty model jest natomiast oparty na dialogu: praktycy tej metody dokładnie planują, co chcą przekazać ogółowi, aby osiągnąć trwałą zmianę w postawach i zachowaniach, która z kolei wpłynie na poprawę jakości funkcjonowania samego przedsiębiorstwa. Por. S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 167 i n.

Źródło: S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 168-169.

Sieć wzajemnych powiązań i zależności między działami w firmie może być wielopłaszczyznowa i skomplikowana, ale zawsze należy pamiętać o tym, że o jej przydatności dla potrzeb public relations będzie świadczyć ostatecznie możliwość uzyskiwania jak najlepszych rezultatów w procesie komunikowania z otoczeniem (tab. 12.3).

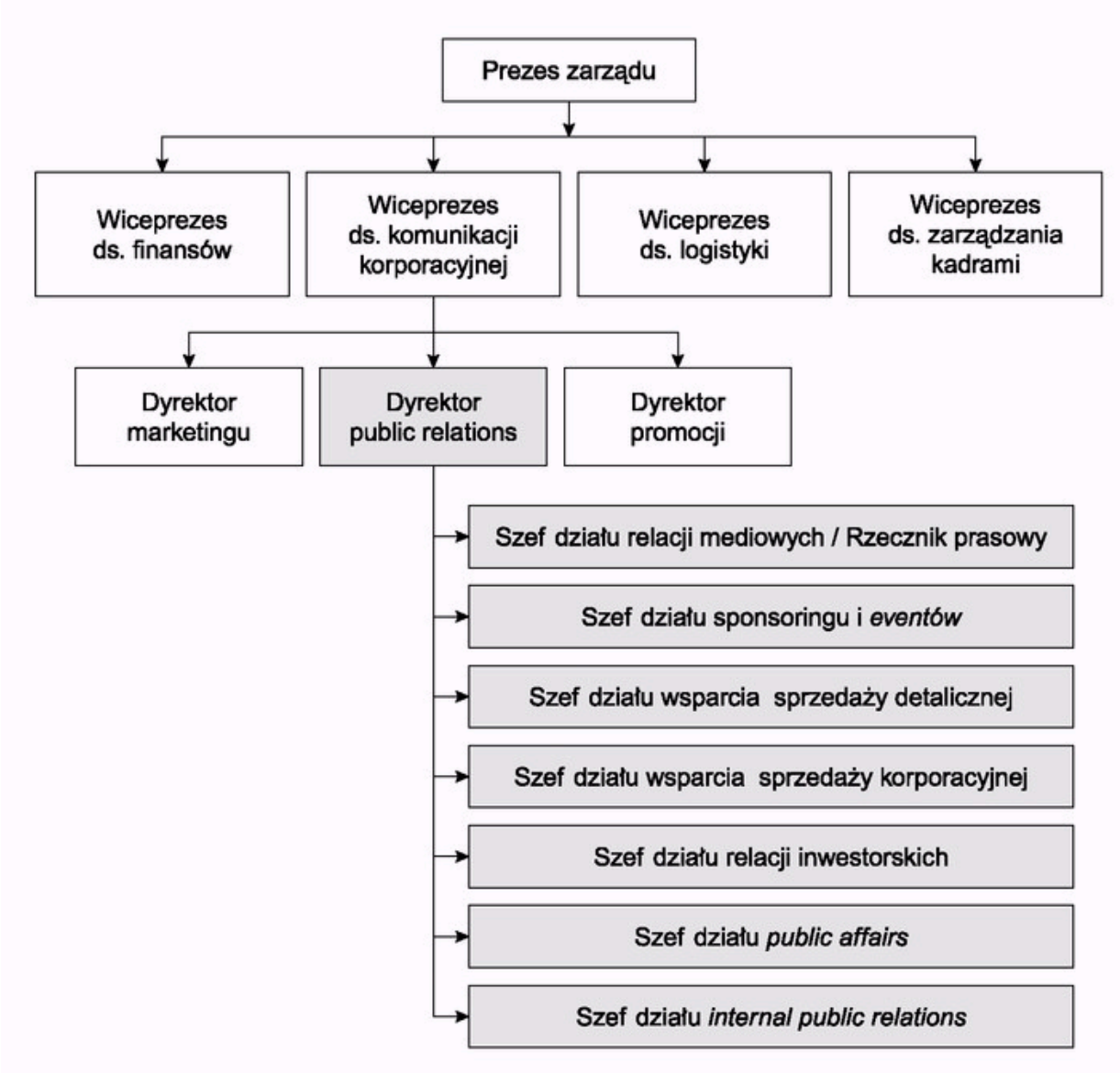
Rzecznik, jak sama nazwa wskazuje, „świadczy na czyjąś rzecz". Aby czynić to efektywnie, musi mieć bezpośredni dostęp do najświeższych informacji i danych. Pozostałe działy w firmie powinny zatem zdawać sobie sprawę z tego, że dostęp do informacji jest dla rzecznika kwestią priorytetową, a każde opóźnienie w dostarczeniu mu żądanej informacji może odbić się bardzo negatywnie na wizerunku przedsiębiorstwa. O ile zatem nie istnieją w firmie oficjalne dyrektywy w postaci chociażby zarządzenia prezesa w sprawie komunikacji i współpracy innych działów z działem PR i biurem prasowym, sami PR-owcy muszą zadbać o wykształcenie jak najlepszych relacji z istotnymi z punktu widzenia pozyskiwania informacji działami. Oczywiście najlepsze relacje to te zbudowane na bazie nieformalnej, ale gdy mamy do czynienia z dużymi organizmami, z rozbudowanymi strukturami biurokratycznymi, konieczne może okazać się zbudowanie specjalnych procedur, wspomagających proces sprawnego uzyskiwania informacji przez dział PR.

Przy podejmowaniu decyzji o rozwiązaniach strukturalnych w zakresie działu PR lub biura rzecznika prasowego w firmie warto pamiętać o fundamentalnych elementach, które decydują o doskonałości programów public relations (tab. 12.4).

12.1.2.2. Charakterystyczne rozwiązania strukturalne w zakresie organizacji działu public relations i biura prasowego

Przyjrzyjmy się bliżej kilku modelom, które ilustrują sposób organizacji służb informacyjnych w strukturze firmy. Każdy z tych modeli zakłada zróżnicowanie funkcjonalne kompetencji służb informacyjnych, a także odmienną ich „pozycję" w hierarchii ważności zadań w firmie.

Model 1. W tym modelu wyraźnie widać, iż firma przywiązuje dużą wagę do szeroko pojętej komunikacji, czego dowodem jest utworzenie stanowiska w randze wiceprezesa ds. komunikacji korporacyjnej, któremu podlegają wszelkie działania marketingowe, informacyjne i promocyjne prowadzone przez firmę. Takie rozwiązanie daje dużą gwarancję spójności zintegrowanej komunikacji marketingowej firmy, ułatwia wzajemne dopasowanie harmonogramów działań marketingowych, promocyjnych i informacyjnych. Co istotne, w prezentowanym modelu szef PR występuje w randze dyrektora, a więc znajduje się w ścisłym gremium zarządzającym firmą i jednocześnie decyzyjnym. Warto zwrócić uwagę, iż zakres jego kompetencji jest bardzo szeroki, gdyż obejmuje – oprócz dziedzin tradycyjnie uznawanych za działania *stricte* PR-owskie, takie jak relacje mediowe i *public afairs*/lobbing – również zadania „z pogranicza" różnych działów. Dyrektor PR w prezentowanym modelu jest więc dodatkowo odpowiedzialny za koordynację działań z zakresu *investor relations*, które w innych strukturach mogą podlegać departamentom prawnemu lub finansowemu bądź stanowić odrębną komórkę w ramach biura zarządu, ewentualnie raportować bezpośrednio do prezesa zarządu. Podobnie z PR wewnętrznym, który może być usytuowany w bezpośredniej zależności służbowej od działu zarządzania zasobami ludzkimi, ewentualnie biura zarządu. Z kolei działania z zakresu wsparcia sprzedaży detalicznej i korporacyjnej mogą znaleźć się w dziale sprzedaży lub w dziale marketingu, a także w dziale promocji. Wreszcie dział sponsoringu i *eventów* w niektórych firmach może stanowić równorzędną w stosunku do działu PR strukturę, w innych podlegać chociażby pod dział promocji lub dział marketingu. Organizację służb informacyjnych w modelu 1 ilustruje rysunek 12.1.



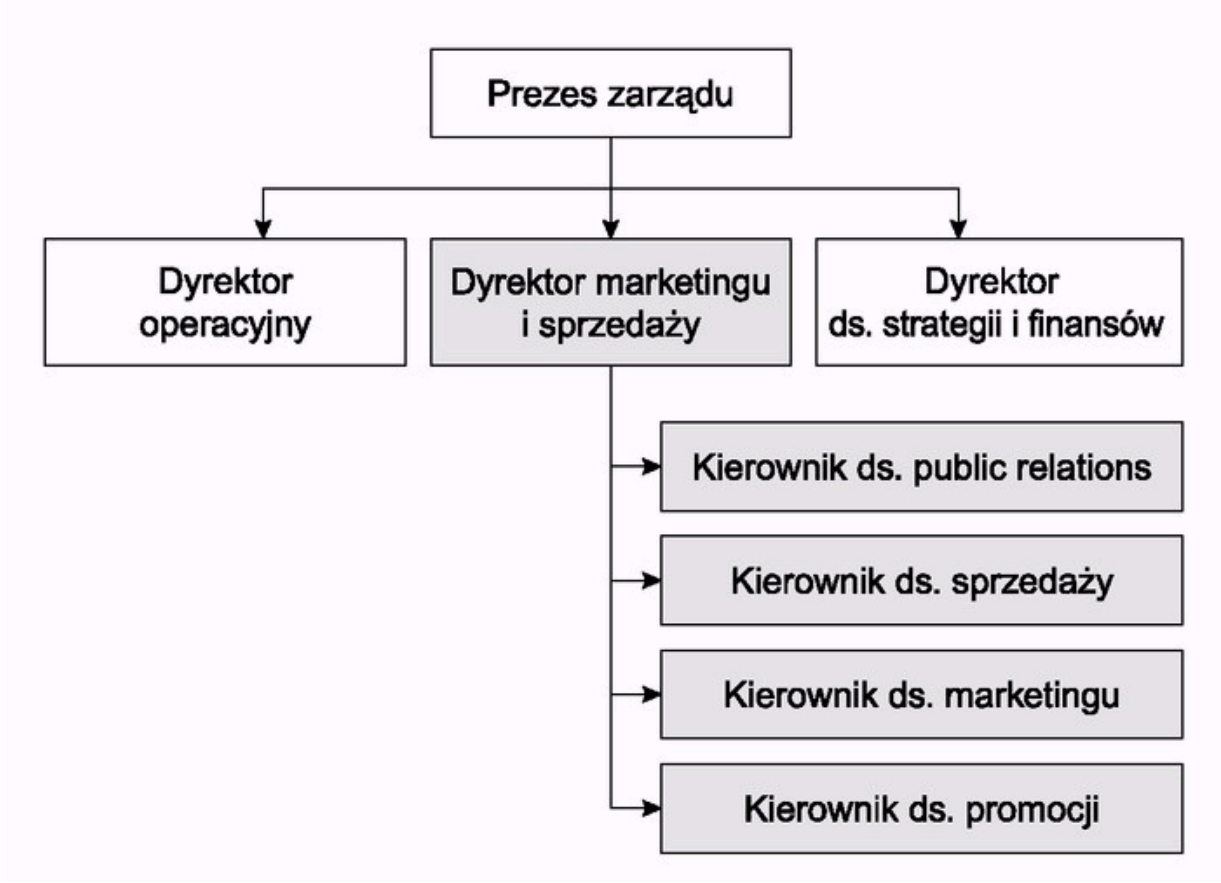
Rysunek 12.1. Organizacja służb informacyjnych – model 1

Źródło: opracowanie własne.

Potencjalnym minusem prezentowanej struktury może być umiejscowienie rzecznika prasowego, który w myśl służbowej hierarchii nie jest równorzędnym partnerem dla kadry zarządzającej ani na szczeblu dyrektorskim, ani tym bardziej na szczeblu ścisłego zarządu. W praktyce dużo jednak zależy od faktycznego zakresu jego uprawnień informacyjnych. Rzecznik w tej strukturze, jeżeli jego pozycja jest silna (a może to wynikać

na przykład z wieloletniego stażu i za tym idącej doskonałej znajomości zarówno samej firmy, jak i branży, z nieformalnych dobrych kontaktów ze ścisłym gremium kierowniczym), może funkcjonować bardzo sprawnie. Jeśli jednak jest to struktura, która przywiązuje dużą wagę do hierarchii, a procedury przepływu informacji – jeśli istnieją – są niezwykle sztywne i czasochłonne, rzecznik może napotykać w bieżącej pracy wiele trudności. Ograniczenia będą w szczególności dotyczyć możliwości szybkiego otrzymania informacji wewnątrz firmy i szybkiego jej przekazania do mediów. To z kolei może stanowić o pozytywnym bądź negatywnym wizerunku i firmy, i samego rzecznika wśród dziennikarzy.

Model 2. Prezentowana tu struktura jest pozornie bardziej płaska niż w modelu 1, gdyż w hierarchii nie istnieje poziom wiceprezesów; dyrektorzy poszczególnych jednostek bezpośrednio podlegają prezesowi zarządu. Niemniej jednak prawdopodobne jest, iż w tym modelu rola PR będzie faktycznie mniejsza niż miało to miejsce w poprzedniej strukturze. Stanowisko szefa pionu PR nie jest umocowane w randze dyrektora, raportującego do prezesa zarządu, lecz podlega pod dyrektora marketingu i sprzedaży, któremu podlegają również piony: sprzedaży, marketingu i promocji. Takie rozwiązanie może implikować silne wykorzystanie narzędzi PR-owskich w zintegrowanej komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa w zakresie promocji produktów czy usług. Rola tego typu działań PR stale wzrasta, co należy odnotować z dużą satysfakcją. Bezpośrednie powiązanie hierarchiczne PR z marketingiem, sprzedażą i promocją może być niezwykle skutecznym rozwiązaniem na przykład dla potrzeb firm FMCG *(fast moving consumer goods* – produkty szybko rotujące). Powstaje jednak pytanie, czy taki model w pełni wykorzystuje pozostałe obszary aktywności PR, w tym przede wszystkim wszelkie działania z zakresu PR korporacyjnego. Organizację służb informacyjnych w modelu 2 ilustruje rysunek 12.2.



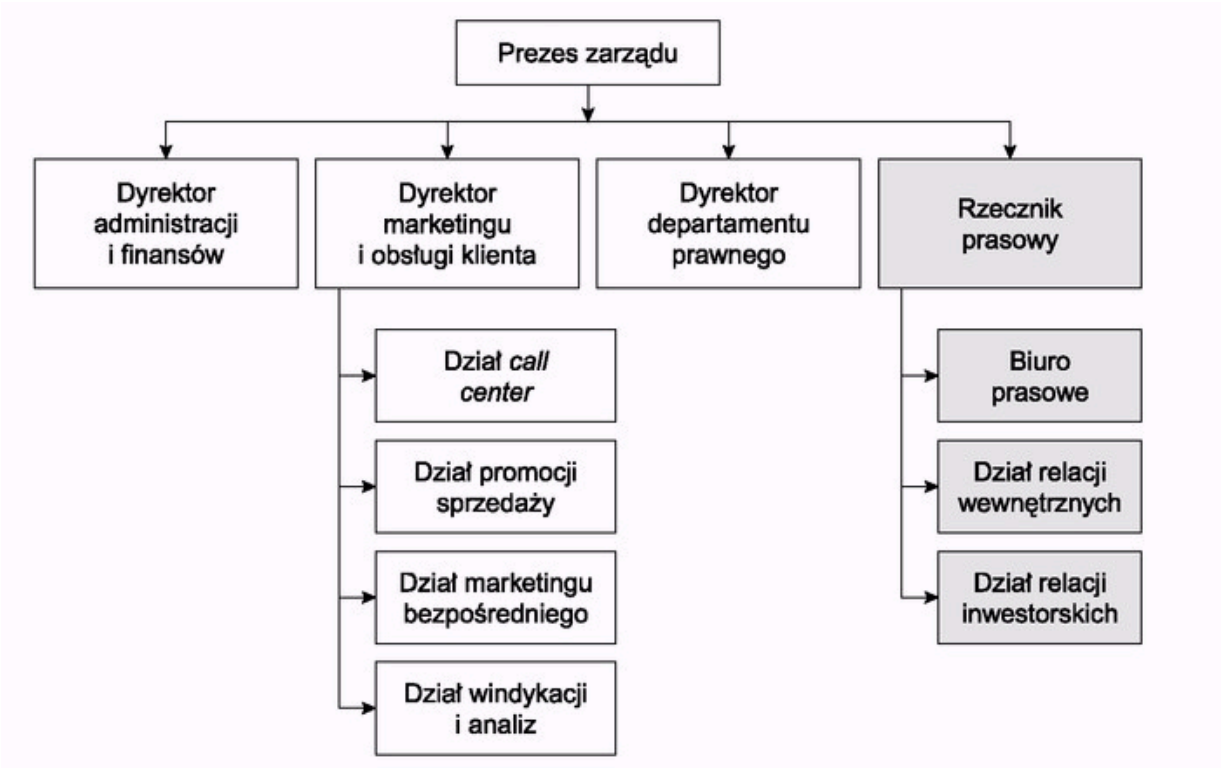
Rysunek 12.2. Organizacja służb informacyjnych – model 2

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli osoba na stanowisku kierownika ds. public relations w prezentowanej strukturze oprócz działań o charakterze PR produktów czy usług ma efektywnie współpracować z mediami również w kwestii promocji wizerunku i reputacji firmy, należy sprecyzować, do kogo osoba ta ma raportować bezpośrednio w tym ostatnim zakresie. Być może korzystnym rozwiązaniem byłby bezpośredni kontakt z prezesem, jeżeli to on podejmuje bieżące decyzje w sprawie komunikacji korporacyjnej.

Model 3. Niewątpliwą zaletą tego modelu jest usytuowanie rzecznika prasowego w bezpośredniej zależności służbowej od prezesa zarządu. Takie rozwiązanie pozwala na maksymalne skrócenie kanału przepływu informacji, a co za tym idzie na minimalizację czasu oczekiwania przez

media na odpowiedź. Prezentowany model sprzyja efektywnej komunikacji firmy z otoczeniem, oczywiście pod warunkiem, że rolą rzecznika nie jest bronienie prezesa przed mediami (bo i tak się w praktyce zdarza), a reprezentowanie firmy. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż kompetencje rzecznika prasowego w tym układzie strukturalnym koncentrują się na klasycznych obszarach komunikacji PR: oprócz biura prasowego – co *ex definitione* należy do obowiązków rzecznika prasowego – rzecznik kieruje także działami relacji inwestorskich i relacji wewnętrznych. Najprawdopodobniej w tym układzie rzecznik w znacznie mniejszym stopniu, niż w miało to miejsce w modelu 2, będzie zaangażowany w projekty o charakterze PR produktowego. Niemniej jednak, jeśli będzie taka potrzeba, jego umocowanie w strukturze na tym samym poziomie co pozostali dyrektorzy wskazuje, że nie powinien mieć problemów z otrzymaniem potrzebnych informacji i ze sprawną współpracą z innymi działami. Organizację służb informacyjnych w modelu 3 ilustruje rysunek 12.3.



Rysunek 12.3. Organizacja służb informacyjnych w modelu 3

Źródło: opracowanie własne.

Okiem praktyka

Aby definitywnie wzmocnić rolę rzecznika w omawianym modelu, należałoby zmienić nomenklaturę stanowiska na adekwatne do zajmowanej pozycji w hierarchii firmowej. Dotychczasowy „rzecznik prasowy" mógłby zatem stać się „dyrektorem public relations", pełniącym jednocześnie obowiązki rzecznika. Spotykana jest także podwójna nomenklatura, dotycząca tego stanowiska: „dyrektor public relations/rzecznik prasowy".

12.1.2.3. Pola współpracy i wspólnych kompetencji z innymi działami w firmie

Celem skutecznych działań public relations jest zharmonizowanie wewnętrznych i zewnętrznych stosunków organizacji, po to, aby uzyskała ona nie tylko pozytywny wizerunek w całym swoim otoczeniu, ale także zapewniła sobie stabilność i długotrwałość[6].

Dla potrzeb efektywnej realizacji działań z zakresu PR służby informacyjne w organizacji współpracują z wieloma działami i pionami. Przykładowe zakresy współpracy ilustruje tabela 12.5.

Okiem praktyka

Specjaliści PR zatrudnieni w firmach napotykają w swojej pracy na wiele przeszkód natury organizacyjnej. Sprawność ich pracy będzie w dużej mierze zależała od ich usytuowania w strukturze i procedur przepływu informacji, jakie funkcjonują w firmie, ale najistotniejsze z punktu widzenia osiąganych efektów będą relacje międzyludzkie, czyli wizerunek PR-owca i przydatności jego działań dla prawidłowego rozwoju firmy w oczach jego zwierzchników i kolegów. Powiedzenie „trudno być prorokiem we własnym kraju" ma tutaj praktyczne zastosowanie. Wielu PR-owców, docenianych przez swoje otoczenie branżowe,

otrzymujących dowody szacunku w postaci uznania innych specjalistów PR, nagród czy publikacji, jest w swoich firmach niedocenianych, a ich wysiłki na rzecz promocji reputacji firmy i propozycje realizacji różnych programów PR nie spotykają się z powszechnym zrozumieniem.

Tabela 12.5. Zakresy współpracy służb informacyjnych

Działania PR	Działy współpracujące	Przykładowe obszary wspólnych kompetencji i aktywności
Investor relations	Dział prawny Dział finansowy Dział promocji	Aspekty prawne wysyłki informacji giełdowych, koordynacja WZA, prowadzenie korespondencji i innych form oficjalnych kontaktów z akcjonariuszami Dane finansowe do raportów rocznych, informacji giełdowych, sprawozdań kwartalnych, prospektów emisyjnych itd. Współpraca graficzna, przygotowywanie materiałów informacyjnych, realizacja *road-shows* i spotkań z akcjonariuszami
Media relations	Działy operacyjne Dział promocji	Informacje potrzebne do realizacji efektywnych *media relations* (np. dane techniczne, wyniki sprzedaży, usprawnienia w *call-center*, nowe produkty/usługi, informacje na temat kluczowych osób) Opracowanie graficzne materiałów prasowych, przygotowanie oprawy scenograficznej konferencji
Corporate Social Responsibility, sponsoring, działalność charytatywna	Dział marketingu Dział kadr	Wsparcie promocji produktów i usług Wolontariat pracowniczy

Wsparcie sprzedaży	Dział sprzedaży Dział promocji	Programy motywacyjne dla sieci dystrybucji, konferencje, wydarzenia specjalne Oprawa scenograficzna i artystyczna *eventów*, materiały promocyjne
PR produktów i usług	Dział marketingu	Promocja produktów/usług za pomocą narzędzi PR w ramach zintegrowanej komunikacji marketingowej
PR wewnętrzny	Dział kadr	Platforma informacyjna Intranet, programy motywacyjne, szkolenia, programy *outplacementu/* komunikacja w sytuacji zmian
Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi	Zarząd Przedstawiciele wybranych działów	Koordynacja programu działań antykryzysowych Działalność w ramach sztabu antykryzysowego, bieżące dostarczanie istotnych informacji z poszczególnych działów
Corporate identity	Zarząd Dział marketingu Dział promocji	Koncepcja misji i określenie wartości organizacji Zgodność założeń CI z wartością promowanych produktów/usług Produkcja materiałów promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że działania prowadzone przez służby komunikacyjne w firmach nie zawsze są zauważane i doceniane przez otoczenie.

Wynikać to może z faktu, iż nie wszystkie działy do końca zdają sobie sprawę ze specyfiki działań PR oraz efektów, jakich można po prawidłowo realizowanej funkcji PR w organizacji oczekiwać. Możliwe jest również, że działy PR nie dbają wystarczająco o swoją wewnętrzną reputację, koncentrując się na wykonywaniu jak najlepiej swojej funkcji komunikacji w odniesieniu do zewnętrznych grup docelowych. Przyczyną mogą być tu zarówno zbyt niskie kompetencje pracowników działu, jak i zwykły brak czasu oraz nieprzywiązywanie należytej wagi do działań na rzecz promocji PR w firmie. Bez względu jednak na pierwotną przyczynę takiego stanu rzeczy budzi on zdziwienie, gdyż trudność w komunikacji z działem PR

w firmie to zaprzeczenie samej idei public relations, na co zwracają uwagę autorzy interesującego opracowania analitycznego na podstawie przeprowadzonych w przedsiębiorstwach badań[7].

12.1.2.4. Niezależność komórki public relations a współpraca z marketingiem

Dużo uwagi poświęcamy usytuowaniu służb informacyjnych wewnątrz organizacji. Ich związek – podrzędny lub równorzędny – ze służbami marketingowymi jest jedną z istotniejszych kwestii. Wielu specjalistów uważa, że podporządkowanie PR marketingowi lub wręcz powierzenie wykonywania tych działań osobom zajmującym się na co dzień marketingiem zamiast wykształconym funkcjonariuszom PR prowadzi do wypaczenia istoty działań PR[8]. Zadaniem marketingu bowiem – w dużym uproszeniu – jest promocja konkretnego produktu czy usługi, PR zaś – przede wszystkim promocja wizerunku całej organizacji.

Jednakże w procesie ewolucji zadań stawianych przed public relations powyższe rozróżnienie może być trudne do obronienia. Jeśli myślimy o PR nie tylko w kategoriach promocji reputacji (public relations zorientowane społecznie), ale także – coraz częściej stosowanym przez praktyków PR – marketingowym wymiarze działań PR (public relations zorientowane rynkowo), nastawionym na promocję konkretnej marki czy produktu, zauważyć można wiele podobieństw i wspólnych obszarów ekspansji obu dziedzin.

Stworzenie określonego wizerunku jest nie tyle celem, co środkiem do osiągnięcia innych zamierzeń (zazwyczaj jest to wzrost sprzedaży dla organizacji komercyjnych i wzrost zauważalności i poparcia prowadzonych akcji dla organizacji typu *non profit).* W tym pragmatycznym aspekcie public relations okazuje się niezwykle bliskie marketingowi[9]. Można stwierdzić, że w obu przypadkach cel ostateczny jest wspólny: przetrwanie i rozwój organizacji. Osiągnięcie tego celu jest możliwe tylko wówczas, gdy firma ma dobre wyniki finansowe (w dużej mierze jest to możliwe dzięki marketingowi) i gdy cieszy się dobrą reputacją (którą zawdzięcza w głównej mierze aktywności PR).

Coraz więcej podobieństw rysuje się również w tradycyjnie różnicujących marketing i PR kwestiach. Potocznie uważa się, że marketing jest działalnością nastawioną na osiąganie krótkotrwałych celów, podczas gdy efekty działań public relations są osiągane w dłuższych perspektywach czasowych. Rozbudowanie dziedziny marketingu strategicznego i coraz popularniejsze marketingowe definiowanie przyszłych trendów dla potrzeb kreacji nowych produktów pokazuje jednak, że marketing również coraz częściej postrzegany jest w dłuższych okresach. Z kolei praktyka PR pokazuje, że często jest on traktowany – niewłaściwie i nieodpowiednio do swojej istoty, niemniej takie postawy w stosunku do PR są nagminne – jako narzędzie akcyjne, wykorzystywane na przykład w przypadkach działań w sytuacji kryzysowej. Podobieństwa między marketingiem i PR można także dopatrywać się w postępującej segmentacji adresatów działań PR, która to segmentacja jest charakterystyczna właśnie dla marketingu[10].

Fraser P. Seitel zwraca uwagę, że nawet najlepsze z punktu widzenia umiejętności perswazyjnych działania public relations nie będą skuteczne, jeśli promują słabą firmę czy ideę. Zatem dobre wyniki muszą poprzedzać nadawanie rozgłosu[11].

Niemniej jednak postępująca unifikacja pewnych elementów PR i marketingu nie powoduje automatycznie, że powinniśmy utożsamiać działania PR wyłącznie z nastawionym rynkowo, na promocję produktów i usług, public relations. Takie utożsamienie powodowałoby w konsekwencji zagubienie wielu kluczowych dla public relations funkcji. Zadania PR realizowane w zakresie jego korporacyjnej funkcji zarządzania (sytuacja kryzysowa, lobbing, CSR – *corporate social responsibility* – odpowiedzialność społeczna biznesu, relacje inwestorskie, PR wewnętrzny) stanowią niezależny – w dużej mierze – od funkcji marketingowych przedsiębiorstwa obszar działania.

Okiem praktyka

Niezależność połączona ze ścisłą współpracą we wszystkich wspólnych aspektach działań służb public relations i marketingowych w przedsiębiorstwie powinna stać się dominującym modelem organizacyjnym. Niekonieczna jest unia

personalna, polegająca na łączeniu funkcji nadzorczych w stosunku do polityki marketingowej i polityki informacyjnej organizacji, choć w praktyce niekiedy daje to dobre rezultaty. Należy jednak podkreślić, że rozdzielenie tych funkcji i utworzenie osobnych działów, znajdujących się na identycznym poziomie w strukturze firmy, będzie wpływać pozytywnie na realizację zarówno celów marketingowych, jak i informacyjnych firmy.

12.1.2.5. Współpraca z działem *human resources* i motywowanie pracowników

Potencjalne obszary współpracy między działem kadr *(human resources,* HR) a działem public relations dotyczą zasadniczo komunikacji wewnętrznej oraz, co za tym idzie, wykorzystania środków PR dla potrzeb motywowania pracowników. Nikt nie ma wątpliwości, że dobrze poinformowany o celach firmy pracownik to także pracownik, który rozumie stojące przed nim zadania i jednocześnie właściwie reprezentujący firmę w stosunku do otoczenia zewnętrznego, mogący z powodzeniem spełniać rolę ambasadora swojej organizacji[12].

Komunikacja wewnętrzna może być skierowana zarówno do ogółu pracowników w firmie, jak i do wyodrębnionych grup pracowniczych (np. kadra menedżerska, związki zawodowe) i realizowana poprzez wiele narzędzi, takich jak biuletyny drukowane, radiowęzły (funkcjonujące zwłaszcza w dużych zakładach produkcyjnych) czy okolicznościowe spotkania firmowe i imprezy integracyjne. Coraz częściej stosowanym narzędziem komunikacji, zwłaszcza w firmach doceniających rolę informacji, stają się platformy intranetowe. Intranet przygotowany analogicznie do ogólnie dostępnych stron www firmy, zawiera zazwyczaj informacje o firmie i jej produktach, misji, historii i poszczególnych produktach, usługach i działach operacyjnych. Przydatne informacje, których poszukują użytkownicy Intranetu i które łatwo jest przygotować *online*, to również wszelkiego rodzaju druki wewnętrzne: podania o urlop, formularze umowy pożyczki. Popularnością wśród użytkowników cieszą się firmowe fora dyskusyjne, kolumny z ogłoszeniami oraz szeroko pojęta

rozrywka (repertuary kinowe, tapety, wygaszacze ekranów itd.). Intranet z powodzeniem służy również jako efektywne narzędzie wewnętrznej rekrutacji. W firmach, w których kapitał intelektualny stanowi główną wartość organizacji, serwis intranetowy jest coraz częściej wzbogacany o bazy danych o charakterze wspomagającym rozwój wiedzy pracowników, przy czym warto podkreślić, że aby funkcja ta była faktycznie wypełniana, potrzebne jest stałe zaangażowanie pracowników w proces zarówno samodoskonalenia, jak i kształcenia innych.

Aby komunikacja wewnętrzna faktycznie służyła budowaniu lojalnej i zmotywowanej załogi, działania w zakresie PR wewnętrznego nie mogą stanowić jedynie jednokierunkowej komunikacji. Potrzebne jest przede wszystkim otrzymywanie informacji zwrotnej w postaci badania nastrojów i postaw (np. poprzez audyt wewnętrzny), prowadzenie całego procesu w sposób ciągły, konsekwentny i szczery, a także – najczęściej jak to jest możliwe – osobisty.

Okiem praktyka

Intranet, jako przedsięwzięcie komunikacyjne, w którym grupę docelową stanowią pracownicy firmy, jest niejako „z natury" narzędziem HR i jako taki powinien stanowić wspólne przedsięwzięcie działów public relations i zasobów ludzkich w organizacji. Wiele obserwacji rynkowych wskazuje, że synergiczne działanie obu pionów wprowadza wartość dodaną do jakości zarządzania przedsiębiorstwem i w rezultacie wzmacnia poczucie więzi pracowników z firmą i ich pozytywną motywację. Przypadki odwrotne, niestety, zdarzają się znacznie częściej. Skrajnie negatywnym przykładem był proces redukcji załogi, który miał miejsce w pewnym dużym zakładzie produkcyjnym na południu Polski, gdzie lista osób przeznaczonych do zwolnienia została upubliczniona na zakładowej tablicy ogłoszeń przy wejściu do zakładu.

Potwierdzają to wyniki badań zrealizowanych przez International Association of Business Communicators[13], zgodnie z którymi aż trzy

czwarte badanych pracowników firm amerykańskich i kanadyjskich uważa komunikację wewnętrzną ich organizacji za satysfakcjonującą, choć jednocześnie ponad 60% chciałoby, aby informacje te były firmowane przez najwyższe władze spółki, podczas gdy dzieje się tak tylko w 15% badanych przypadków. Jednocześnie ponad 90% badanych, w tym również osoby na stanowiskach menedżerskich, podkreśla, że osobista komunikacja z pracownikami jest najbardziej pożądaną, choć jednocześnie najrzadziej realizowaną przez zwierzchników formą komunikacji w przedsiębiorstwach.

12.2. Struktura wewnętrzna służb informacyjnych

12.2.1. Modele organizacji wewnętrznej działu public relations i biura rzecznika oraz zakresy kompetencyjne poszczególnych stanowisk

Skuteczny zespół public relations musi charakteryzować się następującymi podstawowymi walorami[14]:

1) pozycją – czyli właściwym umocowaniem w strukturze organizacji (podstawowa zasada „im wyżej, tym lepiej”). Dobrze jest, jeśli towarzyszy temu również podkreślająca rangę pozycji nomenklatura stanowiska: „dyrektor departamentu komunikacji korporacyjnej” brzmi lepiej niż „szef pionu public relations”, który jednak niesie więcej pozytywnych konotacji niż „specjalista ds. informacji”;

2) wiedzą merytoryczną (zarówno w zakresie wiedzy fachowej o firmie, jej produktach lub usługach, branży, którą reprezentuje, jak i w zakresie osobistych kompetencji zawodowych, np. przygotowania dziennikarskiego, wyższego wykształcenia w zakresie PR, umiejętności menedżerskich);

3) możliwościami technicznymi (czyli wszelkimi udogodnieniami, które ułatwiają wykonywanie codziennych obowiązków). Obecnie trudno wyobrazić sobie sprawny warsztat PR-owca, który nie będzie dysponował dostępem do Internetu, telefonem komórkowym, systemem monitoringu mediów, wyczerpującą bazą danych dziennikarzy.

W miarę rozwoju firmy oraz stopnia skomplikowania podejmowanych przez nią wyzwań komunikacyjnych przed zespołem PR, a zwłaszcza jego menedżerem, stoją coraz to nowe zadania informacyjne. Dla potrzeb ich

realizacji niezbędny wydaje się – wyodrębniony przez autorów niniejszego rozdziału – czwarty walor, którym powinien dysponować skuteczny PR-owiec, który nazwać można:

4) kompetencjami nawiązywania i podtrzymywania relacji. Przez ten termin rozumiemy zarówno umiejętności właściwego nawiązywania kontaktów z przedstawicielami zewnętrznych grup docelowych działań public relations, czyli, jak coraz więcej praktyków PR zwykło mówić: klientami naszej informacji, jak również utrzymywanie wysoce skutecznych relacji wewnątrzorganizacyjnych, które pomagają w szybkim dotarciu do coraz większej ilości potrzebnych w pracy komunikatora informacji. Możliwe jest to często dzięki nieformalnym, a niezwykle owocnym, osobistym kontaktom zarówno z przedstawicielami kierownictwa firmy, jak i reprezentantami kluczowych grup pracowniczych.

Ważnym elementem skutecznego funkcjonowania komórki PR w przedsiębiorstwie jest jej względna niezależność i partnerskie traktowanie ze strony kierownictwa firmy. Działania służb informacyjnych nie mogą i nie powinny ograniczać się do wykonywania poleceń szefostwa firmy. Ich inicjująca rola jest nie do przecenienia i jako taka powinna być kultywowana przez ich zwierzchników. Wciąż jednak spory odsetek firm, zwłaszcza o kulturze mocno hierarchicznej, w której podległe służby są traktowane jako żołnierze wykonujący rozkazy, a nie dowódcy wojsk, z którymi należy konsultować strategię obrony i ataku, nie do końca realizuje tę zasadę. Wskazują na to wyniki badań, które przeprowadził na grupie 200 respondentów – z grupy największych polskich i zagranicznych przedsiębiorstw, funkcjonujących na terenie naszego kraju – instytut SMG/KRC. Dane te są o tyle niepokojące, że badane przedsiębiorstwa należą niewątpliwie do liderów organizacyjnych zakresie rozwiązań organizacyjnych i funkcjonalnych (tab. 12.6).

Tabela 12.6. Jak traktowany jest dział PR w firmie (w %)

PR w firmie to:	
• partner w kreowaniu polityki informacyjnej	75
• przede wszystkim wykonawca poleceń kierownictwa	25

Źródło: na podstawie badania SMG/KRC 2003, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

Tabela 12.7. Podział kompetencji wewnątrz działu PR i (lub) biura rzecznika

Kryteria podziału kompetencji wewnątrz działu PR/biura rzecznika	Przykładowe kompetencje w ramach grup stanowisk
Podział ze względu na zadaniao o charakterze twórczym i techniczno-organizacyjnym	• Twórcze, np. planowanie i opracowywanie koncepcji i programów, dobór argumentów i przesłanek prowadzenia badań, przygotowywanie materiałów merytorycznych • Organizacyjno-techniczne, np. dystrybucja materiałów informacyjnych, monitoring prasy, organizacja wizyt i imprez
Podział z zachowaniem odrębności funkcji i jednorodności zadań w ramach danej funkcji	Niektóre ze stanowisk według tego kryterium: • Specjalista ds. kontaktów z mediami: redagowanie materiałów, dystrybucja materiałów informacyjnych, kontakt telefoniczny, mailowy i osobisty z dziennikarzami, organizacja konferencji i innych *eventów* prasowych • Stanowisko ds. analiz i raportowania: prowadzenie stałego monitoringu prasowego, przygotowywanie raportów z analizą jakościową i ilościową publikacji mediowych, prowadzenie projektów badawczych dla potrzeb PR • Referent ds. produkcji i promocji: współpraca ze studiami graficznymi, drukarniami i podwykonawcami wszelkich materiałów informacyjnych i promocyjnych, np. broszur korporacyjnych, teczek prasowych, gadżetów promocyjnych
Podział ze względu na segmenty otoczenia, na jakie oddziałuje PR	Niektóre ze stanowisk według tego kryterium: • Koordynator relacji wewnętrznych: prowadzenie polityki informacyjnej wewnątrz firmy poprzez wydawanie biuletynu wewnętrznego, redagowanie platformy intranetowej, współpracę z działem HR, organizację imprez motywacyjno-integracyjnych • Specjalista ds. *investor relations:* prowadzenie polityki informacyjnej wobec interesariuszy przedsiębiorstwa: inwestorów strategicznych, akcjonariuszy

	• Doradca ds.*public affairs:* budowanie relacji z ciałami decyzyjnymi administracji państwowej i terenowej

Źródło: na podstawie K. Wojcik, *Public relations od A do Z,* Wyd. Placet, Warszawa 1997.

Wewnętrzny podział zadań i wynikające bezpośrednio z tego podziału zakresy kompetencyjne poszczególnych stanowisk to zjawisko niejednorodne. Przyjęte rozwiązania są zróżnicowane w zależności od liczebności biura, specyfiki jego zadań (określonych na podstawie potrzeb w zakresie komunikacji), branży, w jakiej operuje organizacja, oraz od charakteru administracyjnego organizacji (administracja publiczna, prywatne przedsiębiorstwo, firma globalna, organizacja *non profit*, związek wyznaniowy itd.).

Im liczniejszy dział PR (biuro rzecznika), tym bardziej rozsegmentowane i węższe zakresy kompetencji. Część firm decyduje się wyłącznie na posiadanie służb PR, nie przewidując w strukturze stanowiska rzecznika. W innych z kolei funkcja szefa PR łączona jest z funkcją rzecznika prasowego. W organizacjach *non profit* częstym rozwiązaniem jest z kolei podporządkowanie struktur marketingowych służbom PR, zgodnie z realizowaną zasadą *broadening concept of marketing*[15]. Związki wyznaniowe oraz politycy z kolei zazwyczaj nie mają struktur *stricte* PR, ale dysponują rozbudowanymi biurami rzeczników prasowych.

Podział kompetencji wewnątrz działu PR i (lub) biura rzecznika może być przeprowadzany na podstawie różnych przesłanek, co ilustruje tabela 12.7.

12.2.2. Technicy i menedżerowie komunikacji – dwa komplementarne typy PR-owców

W dziale public relations organizacji spotyka się najczęściej dwa uzupełniające się wzorce osobowe: techników i menedżerów komunikacji (tab. 12.8)[16]. Podczas gdy zadania pierwszej grupy można określić jako koncentrujące się przede wszystkim na bezpośrednim, „technicznym” wykonaniu zadań związanych ze specyfiką pełnionej funkcji[17], to do zadań menedżera komunikacji będzie należało przede wszystkim

budowanie rozwiązań strategicznych (i uszczegółowienie przyjętej strategii w formie harmonogramów działań) oraz efektywne zarządzanie podległym zespołem. Dodatkowo menedżer, jako ambasador PR w firmie, na bieżąco kontaktuje się z szefami innych działów oraz raportuje do zwierzchnictwa (np. prezesa firmy) o konkretnych osiągnięciach w zakresie aktywności PR. W prawidłowo działających organizacjach, doceniających rolę transparentności komunikacyjnej, gdzie PR traktowane jest jako funkcja zarządzania, menedżer public relations będzie także powoływany jako doradca zarządu w kwestiach dotyczących strategii firmy.

Podsumowując, wymagania, jakie stawia przed dobrym PR-owcem rzeczywistość, są bardzo wysokie. Faktycznie powinien być omnibusem, alfą i omegą, posiadającym cechy umysłu matematycznego i humanistycznego, talent analityczny i jednocześnie umiejętność syntezy, osobowość ekstrawertyczną i przyzwyczajenie do systematycznej – często ogromnie czasochłonnej – pracy, którą powszechnie uważa się bardziej za cechę osobowości introwertycznych. Wreszcie powinien łączyć niewyczerpane pokłady kreatywności z umiejętnością myślenia systemowego i strategicznego. Należy także pamiętać o tym, że profesjonalista w tej branży pracuje nie tyle na swój sukces, co na sukces organizacji, produktu czy usługi, którą promuje, i często musi pozostać w cieniu własnego sukcesu i efektów swoich działań[18].

Tabela 12.8. Kompetencje technika i menedżera komunikacji

Relacje i zakresy kompetencji	Technik komunikacji	Menedżer komunikacji
Profil*	Specjalista Ekspert Racjonalny analityk Praktyczny realizator Finiszujący perfekcjonista	Generalista Strateg Lobbysta Lider/koordynator Ambitny komendant Kreatywny pomysłodawca Wszędobylski łącznik
Wykształcenie	Wyższe (preferowane kierunki: filologia, dziennikarstwo, socjologia, psychologia, zarządzanie, pedagogika)	Wyższe (preferowane kierunki: zarządzanie, marketing, filologia,

	Uzupełniające wykształcenie zawodowe (studia podyplomowe, kursy, warsztaty w zakresie PR)	psychologia, socjologia) Studia podyplomowe kierunkowe Studia MBA
Doświadczenie	W mediach, edukacji, marketingu	W marketingu, HR, zarządzaniu, doradztwie strategicznym
Umiejętności osobiste	Wysoki poziom kreatywności Zdolności analityczne Umiejętność logicznego myślenia Łatwość komunikacji w mowie i piśmie – doskonały „pisarz” i „mówca” Systematyczność Terminowość Umiejętności z zakresu wystąpień publicznych, skutecznej prezentacji Dyplomacja Takt Elastyczność Gotowość do ciągłego dokształcania się i pogłębiania wiedzy	
Cechy osobowości i charakteru	Błyskotliwa inteligencja Szerokie horyzonty myślowe Szybkość myślenia Tolerancja Opanowanie Poczucie humoru Bogata wyobraźnia Inicjatywa, entuzjazm Odpowiedzialność Odporność na stres Zorientowanie na sukces	
Umiejętności interpersonalne	Łatwość nawiązywania kontaktów Umiejętność budowania życzliwych relacji z różnymi grupami docelowymi wewnątrz i na zewnątrz organizacji	Doskonałe umiejętności interpersonalne Budowanie i podtrzymywanie osobistych kontaktów z wieloma grupami formalnymi i nieformalnymi

Umiejętności menedżerskie	Zorientowanie na rezultaty Umiejętność współpracy w zespole Umiejętność sporządzania raportów i analiz	Umiejętność planowania strategicznego i taktycznego Umiejętność rozwiązywania problemów Zdolności negocjacyjne Umiejętność zarządzania zespołem Umiejętność budżetowania Zdolności lobbingowe Umiejętności doradcze
Znajomość organizacji	Dogłębna znajomość firmy Orientacja w procedurach firmowych Znajomość specyfiki produkcyjnej/ usługowej organizacji, łącznie ze szczegółami technicznymi i operacyjnymi	Dogłębna znajomość firmy i jej otoczenia konkurencyjnego Znajomość zasad działania określonego rynku Szczegółowa orientacja w zakresie misji, wartości i znajomość celów firmy Znajomość zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz działów: marketingu, prawa, finansów, sprzedaży, obsługi klienta
Znajomość technik PR	Doskonała znajomość technik PR, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu swoich kompetencji (np. techniki stosowane do relacji mediowych, techniki w relacjach inwestorskich, narzędzia do realizacji programów PR wewnętrznego) Monitorowanie procesów PR i ocena uzyskiwanych efektów	Umiejętność przygotowywania koncepcji i strategii polityki komunikacyjnej Alokacja właściwych narzędzi PR do określonych celów Umiejętność tworzenia szczegółowych harmonogramów i terminarzy działań PR

		Ocena efektywności programów PR

* Profil uwzględnia typy ról w zespole zdefiniowane przez Meredith Belbin. Zob. A. Barker, *Doskonała umiejętność komunikacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2004, s. 19.

Źródło: opracowanie własne oraz E.M. Cenker, *Public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000; A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005; A. Drzycimski, *Sztuka kształtowania wizerunku*, Business Press Ltd., Warszawa 1998.

Okiem praktyka

Pracę PR-owca można porównać do góry lodowej: tylko niewielka jej część, zazwyczaj 1/7 całości, jest widoczna dla otoczenia, ale żeby zaistniała, musi być oparta na solidnych, aczkolwiek zazwyczaj niewidocznych ani dla kolegów w najbliższym otoczeniu, ani dla szefów fundamentach: pracy, pracy i jeszcze raz pracy.

12.2.3. Rzecznik idealny – kryteria oceny

W zależności od rodzaju organizacji pożądane cechy rzecznika idealnego mogą się nieco różnić. Niewątpliwie podstawowy warsztat i cechy rzecznika (najczęściej rzecznicy odpowiadają – według powyżej zamieszczonej typologii – profilowi technik komunikacji) będą stanowiły niezbędną bazę, na której można dobudowywać dodatkowe, istotne z punktu widzenia danej organizacji, umiejętności.

Można wyodrębnić dwa podstawowe kryteria oceny rzecznika: z punktu widzenia organizacji oraz z punktu widzenia grupy docelowej, jaką są dziennikarze.

Dla organizacji najistotniejsza jest skuteczność rzecznika, a więc osiąganie zamierzonych celów mediowych. Z punktu widzenia organizacji rzecznik idealny to osoba, która potrafi prowadzić proces komunikacji z mediami w taki sposób, aby ostateczny wizerunek reprezentowanej przez

niego firmy był jak najbardziej zgodny z jej misją i wyznawanymi wartościami. Innymi słowy: im bardziej wewnętrzny wizerunek firmy, który tworzy ona na użytek strategii rozwoju, pokrywa się z wizerunkiem funkcjonującym w mediach, tym większe uznanie dla rzecznika wewnątrz firmy.

Należy przy tym pamiętać, że skuteczność rzecznika jest wynikiem:

- jego kwalifikacji zawodowych i umiejętności budowania długofalowych i życzliwych relacji z mediami,
- nastawienia organizacji do procesu komunikacji, a zwłaszcza postawy prezentowanej przez zarząd firmy.

Polski rzecznik to w większości przypadków osoba z wyższym wykształceniem oraz przygotowaniem merytorycznym do wykonywanego zawodu w postaci ukończonych szkoleń i kursów specjalistycznych (tab. 12.9).

Trudno jednak wyobrazić sobie rzecznika, o najlepszym nawet przygotowaniu do wykonywania tego zawodu, który będzie skuteczny w sytuacji, gdy np. zarząd firmy w obliczu zagrożenia kryzysowego kategorycznie odmawia jakichkolwiek komentarzy prasie.

Tabela 12.9. Wykształcenie rzeczników i specjalistów PR (w %; łącznie przebadano 200 firm)

Wyższe wykształcenie	97
Ukończone specjalistyczne kursy lub studia podyplomowe	60
Udział w specjalistycznych szkoleniach branżowych podnoszących kwalifikacje	76

Źródło: na podstawie badania SMG/KRC 2003, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

Skuteczny rzecznik musi być „głodny” informacji i aktywnie poszukiwać pretekstów do zaistnienia w mediach wewnątrz organizacji. W tym aspekcie wcześniejsze doświadczenie dziennikarskie może być przydatne, gdyż umiejętność wyszukiwania interesujących newsów to podstawowa cecha warsztatu dobrego dziennikarza. Ważna jest również jego komunikatywność, szybkość działania oraz znajomość specyfiki pracy mediów (tab. 12.10).

Tabela 12.10. Cechy specjalisty PR najbardziej przydatne w wypełnianiu funkcji komunikatora (według specjalistów PR) (w %; łącznie przebadano 200 firm)

Wyższe wykształcenie	97
Komunikatywność	98
Kreatywność	96
Dobra znajomość rynku mediów i specyfiki pracy redakcji	94
Elastyczność	90
Znajomości, dobre kontakty towarzyskie z dziennikarzami	87
Umiejętność podejmowania szybkich decyzji	87
Znajomość warsztatu dziennikarskiego	83
Dyspozycyjność	82
Wykształcenie kierunkowe	33

Źródło: na podstawie badania SMG/KRC 2003, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

Dla organizacji typu *non profit*, zwłaszcza tych, które są zainteresowane kreowaniem wyrazistego wizerunku (obrońcy praw zwierząt, ruchy zielonych, stowarzyszenia mniejszości seksualnych i narodowościowych), idealny rzecznik powinien być osobowością charyzmatyczną, w niektórych przypadkach wskazana jest nawet pewna doza kontrowersyjności, która zawsze przynosi zainteresowanie mediów i zwiększa szanse na publikacje, nawet w przypadku tematów, które zasadniczo nie są przez media uznawane za pierwszoplanowe.

Analogicznie dzieje się w świecie polityki, gdzie każdy skuteczny polityk jednocześnie osobiście kształtuje swój wizerunek medialny i – by tak rzec – jest swoim własnym rzecznikiem. Politycy obdarzeni umiejętnością krótkich, błyskotliwych wypowiedzi i ciętych ripost, potrafiący sumarycznie przekazać swoje przekonania, często przy tym dezawuujący poglądy i działania podejmowane przez przeciwników politycznych, są znacznie częściej pokazywani w mediach i przez media chętnie cytowani.

Z kolei w instytucjach finansowych cechy idealnego rzecznika będą z pewnością koncentrowały się wokół kompetencji branżowych. Zaufanie klientów i bezpieczeństwo inwestycji to kluczowe kwestie dla tego sektora. Osoba reprezentująca firmę – rzecznik prasowy – powinna odznaczać się

zatem cechami, które będą mogły promować te wartości. Obok kompetencji będzie to z pewnością dojrzałość zawodowa i osobista oraz wysoka kultura; pożądana będzie również, w celu zbudowania partnerskich relacji z dziennikarzami, szeroka wiedza o rynkach finansowych.

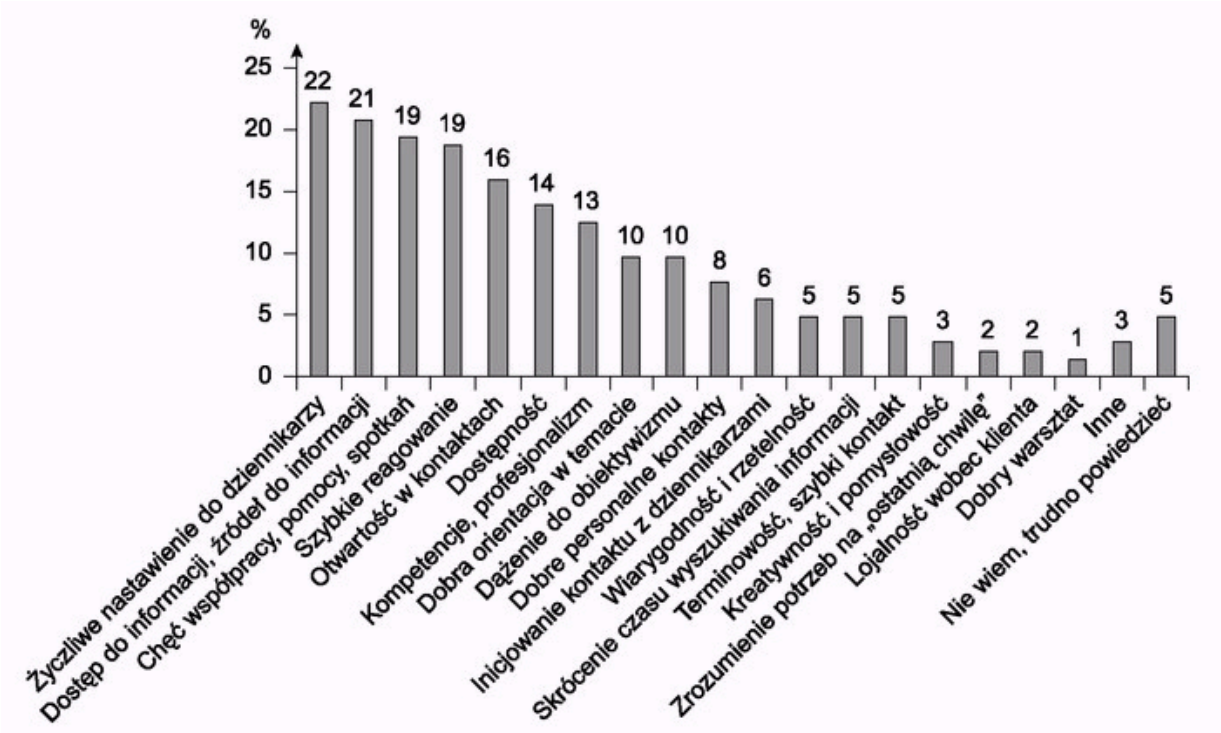
Dla rzeczników branży FMCG, zwłaszcza łączących tę funkcję z obowiązkami szefa służb PR, niezwykle pomocne będzie wykształcenie lub doświadczenie marketingowe, które umożliwia praktyczne zastosowanie perspektywy zintegrowanej komunikacji marketingowej w zakresie PR produktów.

Drugim istotnym kryterium oceny pracy rzecznika jest opinia dziennikarzy. Rzecznik, reprezentując firmę, jest odpowiedzialny nie tylko i nie przede wszystkim za swój wizerunek, ale przede wszystkim za wizerunek firmy. Jakość jego kontaktów z kluczową z punktu widzenia prowadzenia efektywnych relacji mediowych grupą, jaką są dziennikarze, jest zatem niezwykle ważna. Warto więc wiedzieć, jakie kryteria oceny jakości pracy rzecznika stosują dziennikarze. Z badania przeprowadzonego przez instytut SMG/KRC w 2001 roku pt. „Dlaczego nie drukują", zrealizowanego na zlecenie agencji RPR Group[19], wyraźnie wynika, jakie cechy i umiejętności dziennikarze cenią u rzeczników najbardziej (kompetencje, życzliwe podejście do mediów), a które ich najbardziej irytują (brak kompetencji i profesjonalizmu oraz nachalność działań) (por. tab. 12.11; rys. 12.4, 12.5).

Tabela 12.11. Cechy najbardziej przydatne w wypełnianiu funkcji specjalisty PR jako komunikatora (według dziennikarzy) (w %; łącznie przebadano 200 firm)

Kompetencja, profesjonalizm, inteligencja	33
Rozumienie potrzeb dziennikarzy i specyfiki medium	15
Komunikatywność	13
Rzetelność	11
Zyczliwe nastawienie do mediów	11
Skuteczność, kreatywność, elastyczność	10
Dostępność	8
Wiarygodność, uczciwość	7
Obiektywizm	1
Inne	4

Źródło: na podstawie badania SMG/KRC 2001, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.



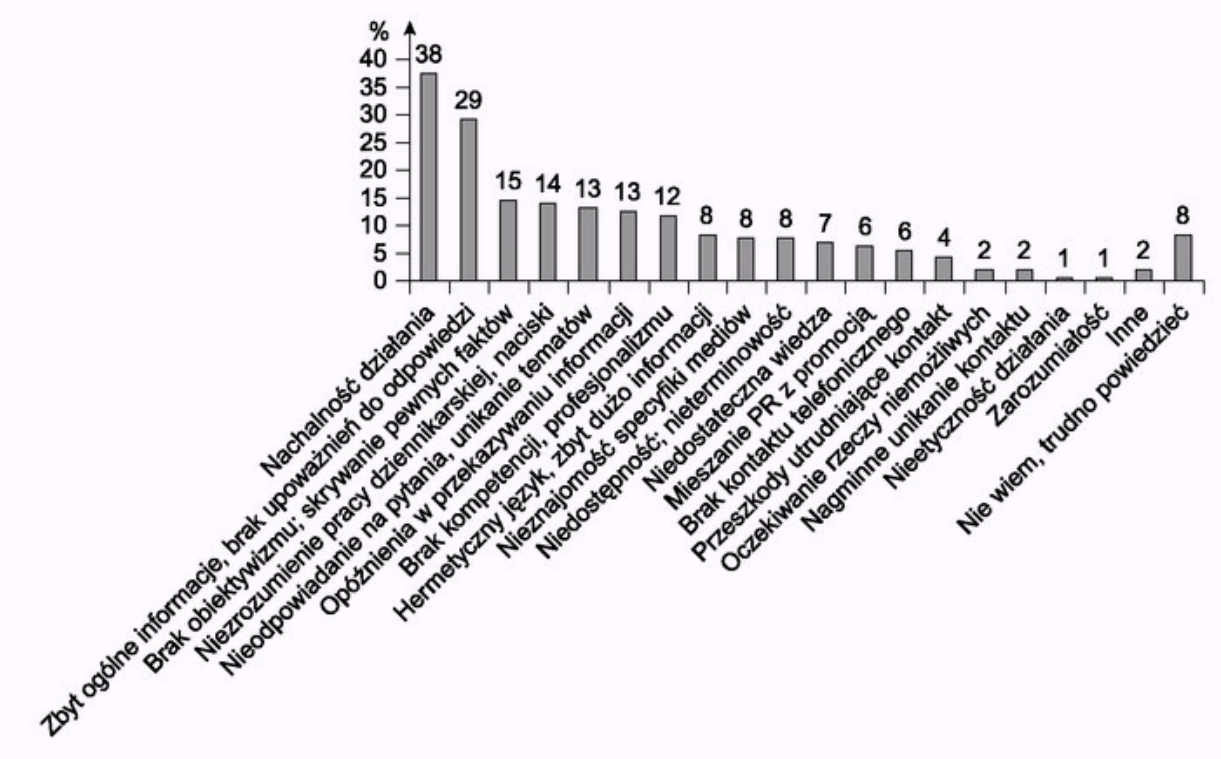
Rysunek 12.4. Co dziennikarze najbardziej cenią w kontaktach ze specjalistami PR i rzecznikami?

Źródło: badanie SMG/KRC 2001, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

12.2.4. Public relations a Internet

Rosnące znaczenie Internetu potwierdzają badania amerykańskie[20]. Choć wciąż wiodącą rolę w dostarczaniu informacji odgrywają media tradycyjne, w tym w szczególności telewizja (której pierwszoplanową rolę wskazuje aż 76% badanych), to jednocześnie Internet był jedynym medium, którego rola w badanym okresie znacząco wzrosła: z 3 do 8% (warto zaznaczyć, że Internet osiągnął obecnie identyczny wskaźnik co radio). Polska niestety wciąż znajduje się w grupie krajów o najniższym dostępie do Internetu[21]: w 2002 roku zadeklarowało korzystanie z zasobów www 18% dorosłej populacji Polaków (przy wzroście wskaźnika penetracji o 3 punkty procentowe w stosunku do 2001 roku). Z drugiej strony warto pamiętać, że Internet jest najchętniej używanym przez dziennikarzy

narzędziem komunikacji[22] (prawie 64% przedstawicieli mediów wskazało jako preferowaną formę przekazania informacji wysłanie jej pocztą elektroniczną), dlatego też firma, która poważnie myśli o prowadzeniu relacji mediowych oraz realizacji funkcji komunikacyjnych z innymi grupami docelowymi za pośrednictwem mediów, powinna aktywnie wykorzystywać Internet do tego celu.



Rysunek 12.5. Co najbardziej irytuje dziennikarzy w kontaktach ze specjalistami PR i rzecznikami?

Źródło: badanie SMG/KRC 2001, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

Okiem praktyka

Podstawowym sposobem promocji wizerunku firmy *on-line* jest strona www, która w wersji minimum powinna zawierać skróconą historię działalności firmy, określenie jej profilu i specyfiki branżowej, ofertę produktów (usług) oraz dane kontaktowe. Coraz więcej firm przywiązuje też wagę do kształtowania wizerunku własnego na nieformalnych forach dyskusyjnych czy blogach

internetowych, gdzie użytkownicy wypowiadają się na temat usług odsetek produktów; część firm decyduje się nawet zatrudnić specjalistów, którzy będą aktywnie wpływali na opinię o konkretnych produktach w sieci.

Niewielki odsetek firm, które decydują się na uruchomienie tak cenionego przez dziennikarzy – i jednocześnie niezwykle ułatwiającego sprawne funkcjonowanie biura rzecznika – internetowego biura prasowego firmy, wskazuje, że w dalszym ciągu wiele firm, przede wszystkim z grupy średnich i małych przedsiębiorstw, ma w zakresie komunikacji *online* sporo do zrobienia (tab. 12.12).

Tabela 12.12. Wykorzystanie Internetu przez przedsiębiorstwa

Sposób wykorzystania Internetu przez przedsiębiorstwa	Przypadki (%)
Strona www, witryna internetowa przedsiębiorstwa	80,6
Mailing bezpośredni	49,7
Grupy dyskusyjne i listy adresowe	14,5
Biuletyny elektroniczne	14,5
Subskrypcja informacji (*newsletter*)	9,7
Internetowe biuro prasowe	3,6

Źródło: D. Tworzydło (red.), *Analiza sfer zadaniowych public relations w przedsiębiorstwach. Raport z badań przeprowadzonych w województwie podkarpackim*, Instytut Gospodarki WSiZ, Rzeszów 2003, s. 102.

12.2.5. Tworzenie baz danych

Przed laty profesor Jan Macieja opublikował w „Zyciu Warszawy" głośny artykuł pt. *Najpierw trzeba wiedzieć*, w którym bardzo mądrze i logicznie dowodził, że nie da się prowadzić dobrej polityki gospodarczej kraju, jeśli nie dysponuje się rzetelnymi, wiarygodnymi i prawdziwymi danymi. Bardzo podobnie jest w firmie w sferze działań public relations. Nie da się prowadzić dobrych, efektywnych i korzystnych dla firmy działań PR, jeśli nie dysponujemy rzetelnymi, pełnymi i niezbędnymi informacjami z wielu dziedzin.

Skuteczne public relations wymaga gromadzenia i wykorzystywania w codziennych działaniach dużej ilości rzetelnych informacji o niemal każdym adresacie tych działań

– środkach przekazu (np. mediach), dziennikarzach, adresatach kontaktów bezpośrednich, partnerach w biznesie, konkurencji, administracji różnych szczebli. Takiej wiedzy dostarczać nam mogą prawidłowo i wiarygodnie tworzone bazy danych *(database).*

Nową jakość w budowaniu i efektywnym wykorzystaniu baz danych stworzyła komputeryzacja, dzięki której możliwe jest:

• zapamiętywanie ogromnej liczby informacji,

• selekcjonowanie danych i informacji według różnych kryteriów i dokonywanie niezliczonych wyborów,

• porównywanie informacji i danych zapisanych w wielu bazach danych, co pozawala na ich uzupełnianie, rozwijanie i uszczegółowianie,

• obniżenie kosztów gromadzenia i przetwarzania danych[23].

Możemy wyróżnić dwa rodzaje baz danych, które wykorzystujemy w praktyce PR:

• bazy danych tworzone we własnym zakresie przez rzecznika lub wewnętrzne działy PR w firmach bądź przez konsultantów w agencjach PR,

• bazy danych pozyskiwane od instytucji i organizacji zewnętrznych, które profesjonalnie zajmują się budową takich baz[24].

Są sfery życia społecznego czy też gospodarczego, których ujęcie w formie baz danych wymaga dużego zespołu specjalistów, znajomości narzędzi badawczych, długotrwałej, systematycznej pracy i bieżącego aktualizowania. Nie jest możliwe, aby rzecznik prasowy był w stanie wyłączyć się z codziennej pracy swojego biura i poświęcić budowaniu szczegółowej bazy danych opisujących np. demograficzne, psychograficzne, ekonomiczne cechy czytelników mediów, z którymi planuje nawiązać współpracę. Od tego są wyspecjalizowane instytucje, w których takie bazy danych może zamówić, rolą zaś rzecznika jest umiejętne i skuteczne posługiwanie się tymi danymi.

We własnym zakresie dział PR w firmie oraz biuro prasowe mogą i powinny tworzyć bazy danych, które ze względu na specyfikę zawartych w nich niezbędnych informacji wymagają bardzo szczegółowej i często niedostępnej podmiotom zewnętrznym wiedzy o firmie. Na zewnątrz, w wyspecjalizowanych instytutach badawczych, warto z kolei zamawiać

badania dotyczące mediów, z którymi najczęściej przychodzi nam współpracować, takie jak np. charakterystyka wieku, dochodowa, kulturowa, wykształcenia itp. czytelników, widzów i słuchaczy mediów.

Kolejnym ważnym i – co istotne – niedrogim źródłem pozyskiwania różnych baz danych jest Internet. Umiejętność korzystania z potencjału, jaki oferują różne wyszukiwarki, jest dziś nieoceniona dla profesjonalnego rzecznika i PR-owca.

Okiem praktyka

Często studenci pytają, ile czasu trzeba, żeby zostać dobrym PR-owcem. Jest wiele umiejętności, które dobry PR-owiec musi opanować. Jedną z nich jest właśnie umiejętność tworzenia lub zdobywania baz danych i korzystania z nich. Tworzenie baz danych może nie jest zajęciem tak pasjonującym, jak realizacja dużych kreatywnych projektów PR, niemniej absolutnie niezbędnym dla prawidłowego wypełniania funkcji kominikacyjnej organizacji. Działania public relations tylko wtedy mogą być efektywne i skuteczne, jeśli zostaną zaplanowane na podstawie rzetelnej wiedzy o czynnikach mających wpływ na komunikację z grupami docelowymi, do których rzecznik prasowy i specjalista PR kieruje swoje działania.

Przypadek 12.1. Hewlett-Packard

Działania w zakresie public relations w polskim oddziale Hewlett-Packard zorganizowane są wokół trzech grup biznesowych, odpowiedzialnych za poszczególne segmenty rynku i grupy produktowe:

- Dział Usług i Rozwiązań Technologicznych (Technology Solutions Group, TSG), w którego skład wchodzą działy serwerów i produktów pamięci masowej dla przedsiębiorstw (Enterprise Storage and Servers), oprogramowania (Software) oraz usług (HP Services);

• Dział Komputerowych Systemów Osobistych (Personal Systems Group, PSG), który koncentruje się na dostarczaniu prostych, niezawodnych i niedrogich rozwiązań oraz urządzeń osobistych dla użytkowników indywidualnych i firm. Asortyment ten obejmuje komputery biurkowe, notebooki, stacje robocze, terminale, komputery kieszonkowe, wyświetlacze, urządzenia osobiste oraz nowe technologie;

• Dział Druku i Przetwarzania Obrazu (Imaging and Printing Group, IPG), który utrzymuje HP na pozycji największego dostawcy rozwiązań druku i przetwarzania obrazu dla firm i użytkowników indywidualnych oraz systemów cyfrowego przetwarzania obrazów i publikacji. Oferta IPG obejmuje drukarki, urządzenia do cyfrowego przetwarzania obrazów, takie jak aparaty fotograficzne i skanery, oraz drukarki przemysłowe.

W ramach każdej z trzech grup biznesowych funkcjonuje *PR Manager,* który, odpowiadając za określone grupy produktów i segmenty rynku, raportuje do Dyrektora Marketingu danej grupy biznesowej w HP Polska oraz do *PR Managerów* HP operujących na szczeblu międzynarodowym firmy. Działania public relations w HP Polska koncentrują się zatem głównie na promocji poszczególnych produktów, usług i rozwiązań, stanowiąc nierozłączną część zintegrowanej strategii marketingowej. Dział Usług i Rozwiązań Technologicznych (Technology Solutions Group, TSG) świadczy również usługi dla całej firmy w ramach PR korporacyjnego.

Założenia strategiczne do komunikacji PR powstają w centrali HP w Stanach Zjednoczonych oraz na szczeblu regionalnym w Europie. Zadaniem osób odpowiedzialnych za komunikację w Polsce jest natomiast adaptacja strategii do realiów lokalnego rynku oraz jej uszczegółowienie i opracowanie konkretnych terminarzy realizacji.

Działania public relations w ramach TSG, oprócz PR produktowego, koncentrują się na budowaniu relacji z dużymi i średnimi przedsiębiorstwami, a także z klientami z sektora publicznego. Osoba odpowiedzialna za PR w ramach TSG pełni dodatkowo funkcję rzecznika prasowego dla całego polskiego

oddziału HF! Do obowiązków *PR Managera* w dziale TSG należy więc także śledzenie sytuacji na rynku IT, udzielanie informacji na temat wyników finansowych, kontraktów oraz realizacja projektów o charakterze strategicznym dla wizerunku HP

PR Manager w Dziale Komputerowych Systemów Osobistych (PSG), oprócz PR produktowego, odpowiada za komunikację z małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz kanałem partnerskim.

PR Managerowi w Dziale Druku i Przetwarzania Obrazu (IPG), oprócz PR produktowego, podlega komunikacja na rynku konsumenckim. Dział ten opowiada też za realizację programów związanych ze sztuką, przede wszystkim na rynku fotografii profesjonalnej. HP współpracuje w zakresie przetwarzania i powielania obrazów z najwybitniejszymi polskimi współczesnymi fotografikami, galeriami i muzeami. W tej grupie biznesowej HP w Polsce rozwinął również na wielką skalę program o charakterze CSR, którym opiekuje się kolejny *PR Manager* (odpowiedzialny za materiały eksploatacyjne do urządzeń drukujących). Program aktywnie realizuje strategię proekologiczną HP oraz politykę zwiększania dostępu do technologii informatycznych poprzez ogólnopolski konkurs ekologiczny dla szkół i organizacji pozarządowych, sponsoring nagrody w kategorii ochrony środowiska w konkursie Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich oraz PR programu *Planet Partners*™, bezpłatnego programu odbioru i recyklingu zużytych wkładów do drukarek HP

Oprócz relacji z mediami, szefowie PR poszczególnych grup koordynują uczestnictwo w targach i konferencjach, współpracują w zakresie polityki informacyjnej z partnerami, a także wydają w każdym segmencie specjalne biuletyny. Redagują również wspólnie informacyjną platformę wewnętrzną – Intranet oraz biuletyn firmowy dla pracowników.

Polski oddział HP nie współpracuje na stałe z żadną agencją PR; większością prac związanych z redagowaniem informacji prasowych (otrzymywanych z centrali oraz z biura regionalnego) i ich dystrybucją zajmują się właściwi dla danego produktu

i segmentu rynku *PR Managerowie.* HP korzysta z usług zewnętrznej firmy monitorującej media. Serwis prasowy, który otrzymują menedżerowie codziennie rano, jest wysyłany również do brytyjskiej firmy badawczej i monitoringowej Echo Research, która przygotowuje miesięczne i kwartalne szczegółowe raporty z efektów mediowych (analizy ilościowe oraz jakościowe) dla poszczególnych rynków, umożliwiające bieżącą ocenę benchmarkową rezultatów osiąganych w poszczególnych krajach. Współpraca z agencją PR w ocenie menedżerów komunikacji sprawdziła się natomiast w firmie podczas zarządzania sytuacją kryzysową. HP współpracuje z agencjami również przy okazji organizacji dużych *eventów.*

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 12.2. ING Nationale-Nederlanden

Szef komunikacji łączy stanowisko *PR Managera* i Rzecznika Prasowego, pracując jednocześnie dla trzech spółek grupy ING: ING Nationale-Nederlanden (Ubezpieczenia na Życie), ING Nationale-Nederlanden Powszechne Towarzystwo Emerytalne (II filar) oraz ING Nationale-Nederlanden Polska S.A. (spółka dystrybucyjna z siecią agentów).

W początkowym okresie działania spółek na polskim rynku osoba odpowiedzialna za komunikację pełniła stanowisko Dyrektora ds. Public Relations; struktury PR umiejscowione były w Dziale Marketingu. Specyfika pracy PR-owca koncentrowała się wówczas przede wszystkim na inicjowaniu i podtrzymywaniu kontaktów z prasą w celu budowy pozytywnego wizerunku grupy w mediach i – za ich pośrednictwem – wśród klientów indywidualnych. Istotną rolę w początkowym okresie budowania relacji z prasą odgrywały również kwestie edukacyjne: rynek usług finansowych w Polsce znajdował się wówczas w początkowym stadium rozwoju i istniało silne zapotrzebowanie na budowanie w społeczeństwie świadomości różnorodnych możliwości

finansowego zabezpieczania finansowego przyszłości swojej i rodziny.

Kolejne lata i kryzys ekonomiczny przyniosły wiele sytuacji kryzysowych także spółkom ING. Część klientów, rezygnujących przed terminem z polis ubezpieczeniowych, była niezadowolona z wysokości otrzymywanych gratyfikacji finansowych. Wobec zagrożenia dla wizerunku korporacyjnego Rzecznik Prasowy został w hierarchii firmy podporządkowany bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Dzięki szybkiej ścieżce dostępu do osoby zatwierdzającej ostatecznie kształt przekazów dla prasy Rzecznik miał możliwość w bardzo krótkim czasie reagować na zgłaszane przez dziennikarzy zapotrzebowanie informacyjne. To rozwiązanie sprawdziło się doskonale w sytuacjach kryzysowych, powodując w rezultacie wzrost zaufania do firmy i jej polityki informacyjnej ze strony mediów. Potwierdzają to wyniki sondaży wśród przedstawicieli mediów branżowych i ekonomicznych, którzy od wielu już lat bardzo wysoko oceniają rzetelność i kompetencje informacyjne grupy ING.

Ostatnie lata przyniosły kolejne wyzwania dla służb PR. W związku z procesem przechodzenia od komunikacji o charakterze korporacyjno-wizerunkowym coraz bardziej w kierunku komunikacji o charakterze produktowym funkcja *PR Managera* została powtórnie podporządkowana w Dyrektorowi Marketingu. Takie zamocowanie przy obecnej strategii ma, według szefa komunikacji ING NN, wiele zalet. Z jednej strony w dalszym ciągu Rzecznik ma nieskrępowany dostęp do prezesa w kluczowych kwestiach dotyczących komunikacji, prowadzonej dla potrzeb promocji wizerunku firmy. Z drugiej strony, funkcjonując na co dzień w ramach Działu Marketingu, jest w stanie skutecznie wkomponować działania o charakterze PR w proces zintegrowanej komunikacji marketingowej produktów.

Oprócz kompleksowych działań w zakresie relacji mediowych dla potrzeb promocji firmy i produktów (wysyłka informacji prasowych, organizacja konferencji i *eventów* dla dziennikarzy), PR zajmuje się również koordynacją kontaktów instytucjonalnych i branżowych, programów edukacyjnych (np. redagowanie

dodatków w gazetach), nagłaśnianiem medialnym programów sponsorskich oraz wsparciem działań Departamentu Komunikacji w zakresie programów CSR (Fundacja ING Dzieciom, wolontariat pracowniczy, Fundacja Sztuki ING). Warto podkreślić, iż całość obowiązków informacyjnych dla grupy spółek ING realizowana jest przez jedną osobę, pełniącą obowiązki *PR Managera* i Rzecznika Prasowego jednocześnie. Korzysta ona ze stałej pomocy agencji PR, której głównym zadaniem jest organizacja i prowadzenie zewnętrznego biura prasowego i podtrzymywanie kontaktów z dziennikarzami. Agencja wspiera również pracę *PR Managera* w zakresie przygotowywania koncepcji i strategii PR.

„Tajemnica sukcesu osoby odpowiedzialnej za komunikację w firmie tkwi w moim przekonaniu w przestrzeganiu trzech zasad. Pierwszą z nich jest elastyczność i umiejętność dokonywania szybkich zmian i adaptacji do nich: to struktura organizacji służb informacyjnych w firmie powinna iść za jej aktualnymi potrzebami, a nie odwrotnie. Druga zasada to wypracowanie bardzo dobrych relacji wewnętrznych ze współpracownikami – szefami kluczowych działów: w sytuacjach nagłego zapotrzebowania na informację życzliwość kolegów daje gwarancję natychmiastowego otrzymania niezbędnych danych. I wreszcie – *last, but not least* – rzetelna i konsekwentna codzienna praca w budowaniu relacji z mediami: organizowanie regularnych spotkań, *eventów* specjalnych, „bycie pod telefonem", życzliwa postawa wobec mediów procentują w dłuższym okresie ugruntowaniem pozytywnego wizerunku firmy.

Beata Zduńczyk-Skup, PR Manager/Rzecznik Prasowy"

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 12.3. L'Oreal Polska

Struktura komunikacji i public relations w L'Oreal Polska odzwierciedla strukturę organizacyjną spółki. W firmie

funkcjonuje czterech dyrektorów operacyjnych, którym podlegają cztery rynki produktowe:

1) rynek szerokiej dystrybucji (marki Garnier, Maybelline, L'Oreal Paris),

2) rynek fryzjerski (marki: Matrix, L'Oreal Professionnel, Kerastase),

3) produkty luksusowe (marki: Biotherm, Lancóme, Helena Rubinstein, Cacharel, Ralph Lauren, Giorgio Armani),

4) produkty apteczne (marki Vichy, La Roche Posay, Inneov).

Każdy z poszczególnych rynków produktowych ma swojego *PR Managera*, raportującego bezpośrednio do właściwego dyrektora operacyjnego i jednocześnie ściśle współpracującego zarówno z menedżerem produktu, jak i dyrektorem marketingu. *PR Managerowie* odpowiadają za wszelkie działania z zakresu PR produktowego oraz za strategię komunikacji marek w swojej grupie produktowej. Do ich głównych obowiązków należy nawiązywanie i utrzymywanie efektywnych kontaktów z prasą (przede wszystkim kobiecą, ale również „lifestylową", branżową – poświęconą np. rynkowi fryzjerskiemu, kosmetyce, farmacji oraz mediami elektronicznymi), w tym organizacja konferencji i *eventów* prasowych, organizacja sesji foto, opracowywanie lub adaptacja *dossier* prasowego i ich dystrybucja. *PR Managerowie* dbają również o zapewnienie obecności poszczególnych marek na imprezach branżowych, takich jak targi dermatologiczne, kongresy fryzjerskie, zjazdy kosmetyczne itp.

W firmie funkcjonuje również dział komunikacji korporacyjnej, którego szef, pełniąc jednocześnie obowiązki rzecznika prasowego, raportuje bezpośrednio do prezesa zarządu. Zadaniem tego działu jest komunikacja w zakresie informacji o charakterze korporacyjnym: wyników finansowych, rozpoczęcia nowej działalności lub produkcji (firma ma nowoczesną fabrykę pod Pruszkowem, która zaopatruje rynki europejskie), przejęć, fuzji i zakupów na skalę globalną – przede wszystkim do celowej grupy dziennikarzy mediów opiniotwórczych i rubryk ekonomicznych prasy codziennej. PR korporacyjny prowadzi również autorskie programy stypendialne dla kobiet nauki, realizując tym samym

założenia mecenatu Grupy L’Oreal nad światową nauką. Realizowany jest także program L’Oreal e-Strat Challenge oraz L’Oreal Brandstorm o charakterze rekrutacyjnym dla studentów kierunków finansowych i marketingowych. PR korporacyjny koordynuje również działania w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową; szefowi działu oraz prezesowi firmy podlega bezpośrednio zespół antykryzysowy. Do zadań działu komunikacji korporacyjnej należy też komunikacja konsumencka (porady, opinie, reklamacje konsumenckie) oraz cała sfera PR wewnętrznego. Firma wydaje kwartalnik skierowany do pracowników, organizuje spotkania o charakterze integracyjno-motywacyjnym, redaguje informacje intranetowe.

Mimo że nie istnieje obecnie strukturalna zależność między *PR Managerami* a dyrektorem komunikacji korporacyjnej, dyrektor sprawuje nieformalną rolę koordynacyjną

i ewaluacyjną również nad programami PR produktowego.

Firma korzysta ze współpracy z agencjami PR przede wszystkim w związku z organizacją dużych *eventów* prasowych.

„W zakresie rozwiązań organizacyjnych korzystamy ze sprawdzonych wzorców francuskich, dostosowanych oczywiście do potrzeb i specyfiki naszego rynku. Początkowo działania z zakresu PR produktowego realizowane były przez mniejszą liczbę osób, którym podlegało kilka działów, z czasem dopiero zdecydowaliśmy się wyodrębnić stanowiska *PR Managerów* w ramach rynków produktowych. Dzięki takiemu rozwiązaniu PR stanowi obecnie integralną część zespołu marki i pozwala na lepszą indywidualizację przekazu komunikacyjnego poszczególnych marek. Bezpośrednia współpraca osób odpowiedzialnych za PR produktów z szefami produktów i dyrektorami marketingu owocuje zwiększoną kreatywnością i znacznie lepszym zrozumieniem marki, co umożliwia wypracowanie optymalnego wizerunku i komunikacji. Warto podkreślić, iż – mimo że chętnie i aktywnie korzystamy z globalnych doświadczeń naszej firmy – jesteśmy również inicjatorami programów, które są wdrażane w skali całego koncernu. Doskonałym przykładem będzie tu wprowadzony

lokalnie w Polsce program stypendialny dla młodych kobiet-naukowców «LOreal Polska dla Kobiet i Nauki». Obecnie mamy już 25 stypendystek. W tym roku będziemy realizować szóstą edycję tego programu. Z naszego przykładu skorzystało już 13 krajów na całym świecie, a kolejne 10 przygotowuje się do jego wdrożenia. W strategii Grupy L'Oreal program ten jest priorytetowy.

Maria Majdrowicz, Dyrektor Komunikacji Korporacyjnej"

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 12.4. Kompania Piwowarska

Działania public relations w Kompanii Piwowarskiej (KP) skoncentrowane są organizacyjnie w jednym dziale Corporate Affairs (CA), który dzieli się na dwa zorganizowane matrycowo zespoły: komunikacji zewnętrznej i komunikacji wewnętrznej. Oba podlegają Dyrektorowi ds. Korporacyjnych, który pełni jednocześnie obowiązki Rzecznika Prasowego. Poszczególne funkcje zewnętrzne i wewnętrzne są koordynowane przez Menedżerów: ds. Komunikacji Wewnętrznej oraz ds. Public Relations.

W ramach zespołu komunikacji zewnętrznej funkcjonują trzy oddziały regionalne, zlokalizowane w miastach, w których istnieją browary KP Są to Poznań, Tychy i Białystok. Oddziały te są odpowiedzialne głównie za utrzymywanie prawidłowych relacji firmy z otoczeniem regionalnym (lokalne działania o charakterze PR). Ze względu na specyfikę branży produkcyjnej oddziały regionalne prowadzone przez specjalistów ds. PR odpowiadają także za koordynację działalności Centrów Wycieczkowych, organizujących m.in. wycieczki po browarach. W Tychach oddział regionalny CA opiekuje się Tyskim Muzeum Piwowarstwa, które rocznie przyjmuje ponad 50 tys. zwiedzających; w Poznaniu obok nowoczesnego Centrum Wycieczkowego działa – tak jak w Tychach – pub firmowy.

Ponadto w zespole komunikacji zewnętrznej umocowany jest również *PR Manager* z biura Zarządu KP które znajduje się w Warszawie. Koordynuje on relacje z mediami ogólnopolskimi oraz z instytucjami centralnymi – branżowymi, administracyjnymi i pozarządowymi.

W dziale komunikacji zewnętrznej funkcjonuje również stanowisko *Brand PR,* odpowiedzialne za działania public relations dla wszystkich marek Kompanii Piwowarskiej.

Zespół komunikacji wewnętrznej tworzy i realizuje programy z zakresu PR wewnętrznego. Organizowane są cykliczne imprezy integracyjne, spotkania wewnętrzne dla kadry menedżerskiej oraz firmowa Gala Duże Piwo – w trakcie której przyznawane są pracownikom nagrody w dziewięciu kategoriach. Wydawany jest magazyn wewnętrzny – miesięcznik „Świat Piwa" – dwukrotnie uznany za najlepsze pismo pracownicze w Polsce. Zespół Komunikacji Wewnętrznej odpowiedzialny jest za udostępnianie informacji biznesowych i branżowych wszystkim pracownikom, zgodnie z planem komunikacji wewnętrznej zatwierdzanym przez Zarząd KP Wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej instrumenty to m.in. biuletyn elektroniczny „KP Aktualności", Infonet – rozbudowana wewnętrzna sieć komputerowa, czaty z kadrą zarządzającą, liczne wydarzenia specjalne. We wszystkich browarach rozmieszczone są ogólnodostępne Infokioski, w których osobom niemającym dostępu do własnego komputera przekazywane są treści Infonetu.

Współpraca KP z agencjami odbywa się w zakresie zarówno PR produktowego, jak i PR korporacyjnego. Agencje uczestniczą w budowaniu strategii działań komunikacyjnych dla marek oraz realizują przygotowane działania. Zaangażowane są również w relacje inwestorskie oraz programy o charakterze CSR. Za koordynację programów CSR z ramienia firmy (np. Kompania Inicjatyw i program Cel: Menedżer, skierowane do studentów) odpowiada specjalista ds. PR w Tychach.

„Struktura działu Corporate Affairs w Kompanii Piwowarskiej odpowiada naturalnym potrzebom firmy, zarówno w zakresie komunikacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Dział jest podległy

bezpośrednio prezesowi firmy. Struktura i funkcjonalność naszego zespołu gwarantuje prawidłową komunikację z otoczeniem firmy, która jest liderem branży piwowarskiej, jednym z największych podatników w kraju i czołowym pracodawcą. Dziś nasza działalność stanowi wzorzec dla wielu innych firm należących do międzynarodowych struktur grupy SABMiller.

Paweł Kwiatkowski, Dyrektor ds. Korporacyjnych"

Źródło: opracowanie własne.

Pytania

1. Omów podstawowe modele usytuowania służb informacyjnych w firmie, zwracając szczególną uwagę na wady i zalety poszczególnych rozwiązań.
2. Jakie widzisz pola współpracy między działem PR a innymi kluczowymi działami w firmie?
3. Omów relacje między służbami informacyjnymi i kierownictwem firmy. Który model jest najbardziej funkcjonalny?
4. Sylwetka rzecznika idealnego – przyporządkuj jej najważniejsze cechy i umiejętności.
5. Technicy i menedżerowie komunikacji: co ich dzieli, a co łączy? Jaka jest podstawowa rola każdego z nich w firmie?
6. W jaki sposób Internet może zwiększać skuteczność działań public relations?

Literatura

Drzycimski A. [w:] *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek,* praca zbiorowa, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa-Bydgoszcz 2000.

Murdoch A., *Prezentacje i wystąpienia w public relations*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.

Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy,* Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2002.
Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw,* Wyd. Astrum, Wrocław 2001.
Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej,* Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005.
Tworzydło D., Humenny G., Góra R., Gawroński S., Soliński T., *Analiza sfer zadaniowych public relations w przedsiębiorstwach*, Instytut Gospodarki WSIiZ, Rzeszów 2003.

[1] D. Griswald, *Public Relations News*, 127 East 80th Street, NewYork, NY10021
[2] K. Wojcik, *Public relations od A do* Z, Wyd. Placet, Warszawa 1997, s. 193.
[3] *Ibidem*, s. 141 i n.
[4] *Ibidem*, s. 149.
[5] Wyniki badania dostępne na stronie www.rprgroup.com.pl; badanie zeralizowano na ogólno-poskiej próbie 200 przedsiębiorstw z listy 500 największych polskich i zagranicznych firm dzialających na terenie kraju.
[6] F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 11.
[7] D. Tworzydło (red.), *Analiza sfer zadaniowych public relations w przedsiębiorstwach. Raport z badań przeprowadzonych w województwie podkarpackim*, Instytut Gospodarki WSiZ, Rzeszów 2003, s. 59.
[8] „[…] zaleca się powierzać te działania osobom z działów do spraw osobowych czy prawnych, nie marketingu. Pozwala to bowiem zachować właściwą istotę public relations, które nie może stać się tylko nowoczesną i tańszą formą reklamy" – pokreśla Ewa M. Cenker *(Public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 219).
[9] B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 64.
[10] *Ibidem*, s. 65.
[11] F.P. Seitel, *op.cit.*, s. 11.
[12] A.L. Smith, *Innovative Employee Communication*, Prentice Hall Inc., New Jersey 1991, s. 60.
[13] J. Foehrenbach, S. Goldfarb, *Employee Communication in the 90s: Greater Expectations*, International Association of Business Communications and Towers, Perrin, Forster & Crosby, 1990.
[14] A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005, s. 127.
[15] K. Wojcik, *op.cit.*, s. 147
[16] *Ibidem*, s. 143.
[17] Np. osoba zajmująca się bieżącym przeglądem prasy będzie odpowiedzialna – osobiście lub przy udziale firmy monitoringowej – za pozyskiwanie dokumentacji mediowej oraz jej opisywanie i przekazywanie w formie raportu; z kolei osoba odpowiadająca za imprezy w firmie zajmować się będzie wszelkimi kwestiami logistycznymi, związanymi z organizacją konferencji, seminariów, szkoleń czy wyjazdów motywacyjno-integracyjnych.
[18] A. Szymańska, *op.cit.*, s. 135, za: A. Swiątecki, *Piramidalna edukacja*, „Impact" 2000, nr 18, s. 47.
[19] Badanie zrealizowano na reprezentatywnej grupie 144 dziennikarzy redakcji mediów ogólnopolskich i regionalnych.
[20] Wyniki badania ze strony internetowej http://www.harrisinteractive.com za D. Tworzydło, *op.cit.*, s. 105.

[21] Taylor Nelson Sofres: *Światowy raport o Internecie*, lipiec 2002, www.obop.com.pl, *ibidem.*

[22] Badanie SMG/KRC 2001: *Dlaczego nie drukują?*, www.rprgroup.com.pl, grudzień 2005.

[23] Por. J. Otto, *Marketing bezpośredni*, Businessman Book, Warszawa 1994, s. 22 i n.

[24] Por. Ogilvy and Mather: *Direct Marketing – New Opportunities for Business to Business Seiling*, Ogilvy and Mather Direct, London 1985, s. 19; *Key Note Report – an Industry Sector Overview*, Direct Marketing, Key Note Publications Ltd., London 1988, s. 2.

Rozdział 13

Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations

Paweł Trochimiuk

Proces tworzenia strategii • **S**pecyfika budżetu

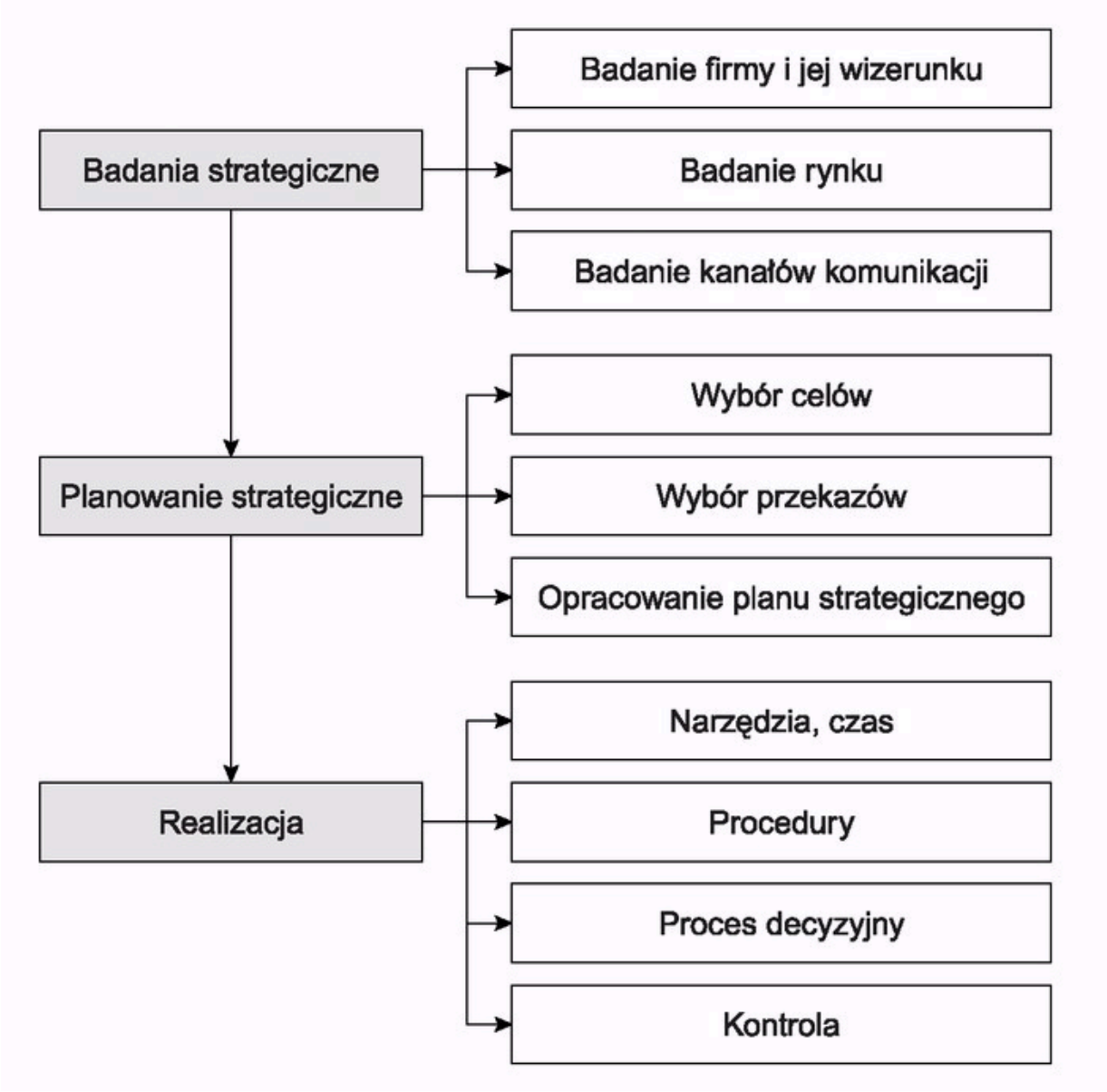
13.1. Proces tworzenia strategii

Proces tworzenia strategii to kluczowy etap planowania jakichkolwiek kampanii komunikacyjnych. Nawet najmniejszy projekt powinien wypływać czy też być spójny ze strategią i zbliżać do wytyczonych celów. Strategia jest bazą, na podstawie której powinno się podejmować decyzje odnośnie do narzędzi, harmonogramu czasowego i budżetów. Właściwie opracowana strategia nie tylko pozwoli na poznanie otoczenia konkurencyjnego, potrzeb i celów, ale jest źródłem rozwiązań strategicznych i taktycznych, które pozwolą na najbardziej efektywne i efektowne dotarcie do mety. W tym rozdziale skupimy się na poznaniu i zrozumieniu etapów w procesie tworzenia strategii. Proces tworzenia strategii dzielimy na trzy zasadnicze etapy:

1) badanie strategiczne,
2) planowanie strategiczne,
3) realizacja (rys. 13.1).

W poszczególnych podrozdziałach zostaną szczegółowo omówione wymienione wyżej etapy tworzenia strategii.

13.1.1. Badanie strategiczne



Rysunek 13.1. Proces tworzenia strategii

Źródło: opracowanie własne.

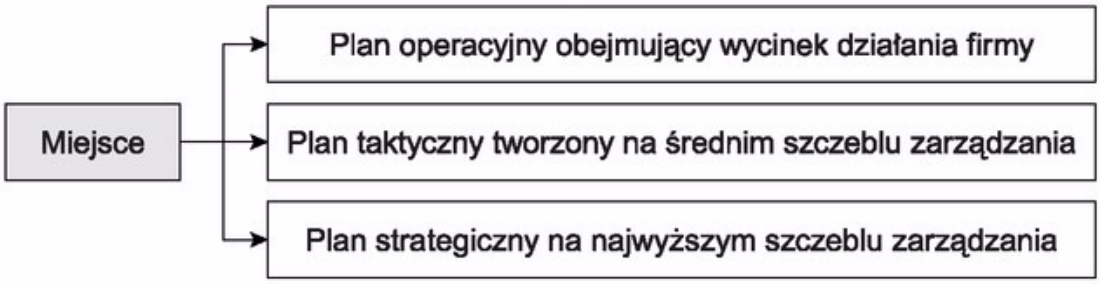
Badanie strategiczne jest stosunkowo czasochłonne, zwłaszcza gdy robi się je po raz pierwszy. Jest ono jednak kluczowe i nie można go pominąć w całym procesie. Istotą tego etapu jest określenie pozycji naszej firmy w otoczeniu rynkowym, w którym znajdujemy się w danym momencie. Ocena taka pozwala nam stwierdzić, jak pozycjonuje się firma w stosunku do konkurencji. To także moment, gdy należy przyjrzeć się działaniom konkurencji, a także warto zorientować się, co dzieje się w danej branży poza granicami Polski. Obserwacja rynku ma więc za zadanie ukazanie tendencji i trendów, wychwycenia źle zaplanowanych kampanii czy też błędnie użytych narzędzi. To również obserwacja preferencji naszej grupy czy też grup docelowych, ich zachowań, postaw wobec konkretnych działań i reakcji. Badanie strategiczne to proces, który na bazie analizy strategicznej ma nas doprowadzić do:

- określenia problemów firmy,
- ustalenia ważności tychże problemów i ich wpływu na postrzeganie firmy oraz jej pozycję rynkową,
- określenia, co chcemy zmienić, czyli wyznaczenia celów,
- ustalenia, jakimi sposobami, metodami oraz przy użyciu jakich narzędzi chcemy określone cele zrealizować.

Rezultatem tego etapu jest plan działania jasno mówiący: co, jak, kiedy i w jakim czasie ma być zrealizowane.

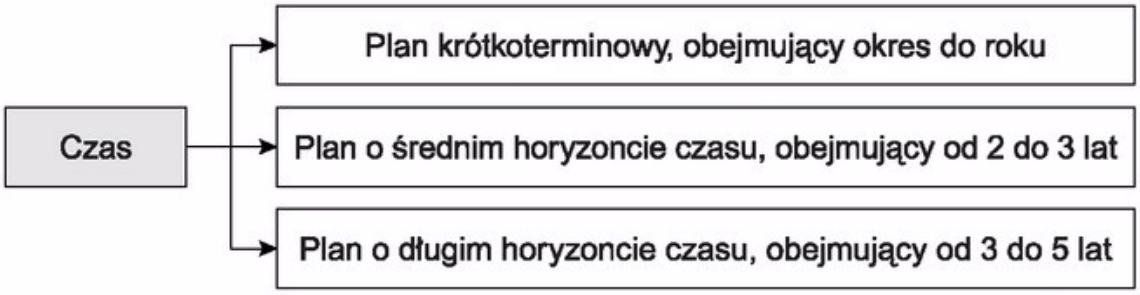
13.1.2. Planowanie

Wyróżniamy trzy rodzaje planów ze względu na kryterium miejsca oraz trzy ze względu na kryterium czasu w zarządzaniu (rys. 13.2, 13.3).


Miejsce
Plan operacyjny obejmujący wycinek działania firmy
Plan taktyczny tworzony na średnim szczeblu zarządzania
Plan strategiczny na najwyższym szczeblu zarządzania

Rysunek 13.2. Plany ze względu na kryterium miejsca w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.


Czas
Plan krótkoterminowy, obejmujący okres do roku
Plan o średnim horyzoncie czasu, obejmujący od 2 do 3 lat
Plan o długim horyzoncie czasu, obejmujący od 3 do 5 lat

Rysunek 13.3. Plany ze względu na kryterium czasu w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób dochodzimy to procesu realizacji. Proces ten możemy inaczej określić pojęciem „uprawianie strategii”.

13.1.3. Pojęcie uprawiania strategii

Nad tym, jak najlepiej przedstawić pojęcie uprawiania strategii, zastanawiano się już od dawna. Teoretycznie i krótko można powiedzieć, że jest to realizowanie planów według określonych pierwotnie założeń. Nie oddaje to jednak w pełni istoty zjawiska. Porównywano ten proces do uprawiania ogrodu czy pracy garncarza. Sądzę, że najbardziej obrazowa będzie metafora ujęcia uprawiania strategii jako budowy domu. Inwestor ma kwotę, za którą chce wybudować wymarzony dom. Wynajmuje więc fachowców. Nasza „ekipa budowlana” musi zacząć od planu domu

opracowanego na podstawie możliwości finansowych inwestora. Następnie musi uzyskać akceptację i rozpocząć realizację od fundamentów, na których wesprze się cała nadbudowa. Oczywiście już na tym etapie trzeba posługiwać się odpowiednimi narzędziami dobranymi tak, aby były jak najbardziej efektywne. Do wykonania sporego wykopu pod fundament zatrudnią zatem operatora z koparką, a kopiąc dół na wapno posłużą się łopatą. W trakcie budowy jednak napotykają na przeszkodę w postaci rozłożystego drzewa zasłaniającego cały widok z okna salonu. Nie mogą się go pozbyć, muszą zatem – po uzyskaniu akceptacji inwestora – przeprojektować rozmieszczenie okna, które z kolei musi mieć inny kształt. Zmieniają więc zamówienie u producenta okien i zmieniają okno na planie budynku. Zbliżyli się już do budowy dachu, a tu także nowy rewelacyjny produkt do krycia dachów nakłonił inwestora do zamiany tego zastosowanego w projekcie. Przeprojektowano zatem więźbę dachową, aby utrzymywała większy ciężar pokrycia. Podczas odbioru budynku inwestor skarży się na niedociągnięcia w jakości wykończenia ścian. Uznaje, że o wiele lepiej będą wyglądać po wygładzeniu gipsem. Nasza ekipa musi zmienić jakość wykończenia, ale czy inwestor nie zdecyduje się na zamianę kierownika budowy, a może nawet całej ekipy?

Podsumowując – istotne jest zrozumienie, że uprawianie strategii nie polega na realizowaniu planu według sztywnych założeń, które powstały w fazie początkowej. Owszem, jest to realizowanie planu – ale w sposób elastyczny, obserwując zmieniające się otoczenie, rynek, konkurencję i efektywność poszczególnych narzędzi; to także umiejętne radzenie sobie z przeciwnościami, których nie przewidzieliśmy lub nie mogliśmy przewidzieć, a które, aby dojść do celu, należy w odpowiednim momencie dostrzec, ocenić i rozwiązać z korzyścią dla nas.

13.2. Specyfika budżetu

13.2.1. Ile zabudżetować?

Czas na zagadnienie, na które próżno szukać w literaturze dokładnych odpowiedzi ujętych we wzory matematyczne czy też przedziały cenowe.

Tutaj też nie pojawi się magiczna formuła, która wskaże kwoty do drugiego miejsca po przecinku.

Wynika to przede wszystkim z faktu, iż kampanie PR są wieloskładnikowe z punktu widzenia budżetu. Na liczbę, wielkość i jakość tychże składników wpływają z kolei różne zmienne, których nie sposób pominąć. Należy pamiętać, że owe zmienne to nic innego jak sytuacja rynkowa firmy, otoczenie konkurencyjne itp. Czyli wszystko to, co należy wziąć pod uwagę podczas dogłębnej analizy na etapie tworzenia strategii.

I tutaj pierwsza rada: mimo że budżety są sprawą pierwszoplanową, z punktu widzenia nie tylko klientów, to powinny być określane dopiero po etapie myślenia strategicznego i po określeniu celów działania.

Jeżeli zatem podjęliśmy już decyzję o prowadzeniu działań, kampanii komunikacyjnych, skrystalizowaniu celów, przychodzi czas na pytanie: ile chcesz (możesz) wydać na to pieniędzy. Praktyka pokazuje, że bardzo rzadko pytanie brzmi: ile mam wydać, żeby w określonej sytuacji i wyznaczonych celach kampania była efektywna i przyniosła spodziewane rezultaty. Wynika to między innymi z faktu, iż wiele firm postrzega PR jako dodatek do działań reklamowych, na który łoży się wtedy, gdy zostaną nadplanowe fundusze.

Z reguły więc budżety przeznaczane na PR nie są w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb. Wtedy więc należy ustalić działania i cele priorytetowe. Analizując sytuację oraz potrzeby *versus* budżet, staniemy więc przed pytaniami:

- Co musi być koniecznie zrobione i jest niezbędne z punktu widzenia korzyści firmy?
- Jakie działania powinny być zrealizowane nawet wtedy, gdy nie stanowią one o całkowitym sukcesie podejmowanej kampanii?

Zarówno klient, jak i każda pracująca dla nas agencja czy zespól zatrudnionych przez nas specjalistów będą chcieli określić wysokość budżetu, jakim mogą dysponować. Co prawda próbuje się stosować metodę: „jak chcesz realizować, powiedz mi, za ile to zrobisz”, najczęściej jednak ta metoda przynosi pożądany efekt w sytuacji posiadania znacznego budżetu na działania PR, a interesująca nas kampania jest jedynie kilku – lub kilkunastoprocentowym udziałem w całości rocznych wydatków. Wtedy możemy spokojne znaleźć punkt równowagi między jakością proponowanych działań a ich ceną. W przeciwnej sytuacji, gdy planowane

działania wyczerpują w całości lub większej części nasze możliwości finansowe, metoda „ukrytego budżetu” przynosi najczęściej frustrację spowodowaną nietrafieniem przez dostawców w nasz budżet, a jednocześnie stratę cennego czasu. W rezultacie takich prób trafienia bądź nietrafienia w budżet zleceniodawca sam sugeruje, ile jest skłonny przeznaczyć pieniędzy na to działanie i wraca z dostawcami do punktu startu. W związku z tym musimy sami określić, ile środków zabudżetować na planowane działania.

Ważne jest, aby podczas ustalania budżetu uniknąć następujących często powielanych błędów:

- automatycznego ustalania kwot na bazie dotychczasowych wydatków na PR, bez szczegółowej analizy, na co i po co zostały wydane, a przede wszystkim: jakie były tego rezultaty,
- procentowego ustalania wielkości budżetu PR w odniesieniu do innych planowanych wielkości, np. wydatków na inne działania reklamowe,
- naśladowania konkurentów i ich wydatków na PR bez przeanalizowania, do jakiego celu dążymy.

Najczęściej stosowane metody budżetowania w przedsiębiorstwach to metoda zadaniowa, metoda ustalania budżetu na podstawie wyników sprzedaży, metoda obserwacji rynku, metoda obserwacji konkurencji.

Metoda zadaniowa polega na szczegółowym zaplanowaniu wszelkich niezbędnych elementów służących kampanii, oszacowaniu najlepszych (najefektywniejszych) kanałów informacyjnych, które mają być wykorzystywane, określeniu czasowego harmonogramu poszczególnych etapów kampanii, a na końcu tych rozważań powinien pojawić się budżet. Niestety, taka metoda ustalania wydatków jest często – mimo zaangażowania czasowego – dość niepewna ze względu na stosunkowo częste rozmijanie się założonej przez nas teorii z praktyką. W praktyce stosowane są dużo łatwiejsze metody.

Najbardziej popularną wśród wielu przedsiębiorstw jest metoda ustalania budżetu na podstawie wyników sprzedaży. Polega ona na określeniu wartości procentowej od zysku lub obrotu, które ma stanowić nasz budżet. W wielu przedsiębiorstwach przyjęła się ona jako stała trudno zmienialna wartość mieszcząca się najczęściej w przedziale od 0,5 do 7% obrotów zależnie od rynku, branży oraz cyklu życia produktu. Wahania te mogą mieć jeszcze większą amplitudę, jeśli porównamy przedsiębiorstwa

w krajach o różnym stopniu rozwoju gospodarczego czy znajdujące się na rynkach o dużych różnicach kulturowych. Najprostszym przykładem może być znacznie większy wskaźnik procentowy w stosunku budżet/obrót wśród producentów dóbr szybko zbywalnych, gdzie przekaz łączy się najczęściej z obietnicą i aspiracyjnością, a producentami, których produkty w większym stopniu zbywa się w miejscu sprzedaży, czyli ten ciężar przesunięty jest w stronę sprzedawcy detalicznego (stąd jego duże marże) i procentowy stosunek budżet/obrót może być mniejszy.

Metoda ta, choć niewątpliwie charakteryzuje się prostotą, ma kilka wad. Najważniejsze to brak związku ze zmianami następującymi na dynamicznych rynkach oraz brak reakcji na działania konkurencji, a przede wszystkim brak bezpośredniego wpływu kampanii PR na obroty.

Kolejną metodą ustalania budżetu jest metoda obserwacji rynku. Polega ona na kompilacji stosowanego wskaźnika procentowego budżet/obrót z obserwacją naszego rynku i wyciąganiu z tych obserwacji wniosków. Obserwacje powinny przybrać w tym konkretnym przykładzie formę badań, których efektem będzie odpowiedź na pytania: czy wydatki na komunikację się zmieniają, jak się zmienia popyt na usługi agencji PR, jaki jest udział naszych wydatków w wydatkach komunikacyjnych naszego sektora. Powszechnie akceptowanym efektem tej metody jest zwiększenie udziału w rynku na skutek zwiększenia budżetu oraz sytuacja odwrotna: gdy zmniejszymy budżet, udział w rynku również się zmniejszy. Należy pamiętać także o tym, że każde nasze działanie jest obserwowane przez konkurencję i w najbliższym czasie możemy się spodziewać działań zmierzających do zrównoważenia naszej przewagi, jaką mieliśmy uzyskać poprzez zwiększenie budżetu.

Dlatego właśnie stosuje się kolejną metodę ustalania budżetu, polegającą na obserwacji konkurencji. Jedną z niewielu pewnych rzeczy na rozwiniętym rynku jest obecność konkurencji. Jest na pewno i na pewno próbuje być lepsza od nas. Obserwowanie jej powinno być ważnym czynnikiem przy ustalaniu poziomu wydatków na PR w danej branży. Co prawda, większość takich obserwacji ma wymiar danych historycznych, jednakże przeanalizowanie ich pozwala na określenie trendów na naszym rynku oraz pozwala zestawić takie fakty, jak wpływ zwiększenia budżetów na wyniki sprzedaży lub zmiany znajomości marki u konkurencji.

Analizując wady i zalety każdej z nakreślonych technik, oczywista jest konkluzja, że wszystkie te metody ustalania budżetów powinny się uzupełniać i najefektywniejszą metodą byłaby metoda posiadająca elementy wszystkich wymienionych. Niestety, w praktyce najczęściej stosuje się je w takiej kolejności, jak je wymieniono, głównie ze względu na trudność i czasochłonność w pozyskiwaniu danych i informacji niezbędnych do ich stosowania.

13.2.2. Elementy budżetu

Mimo że nie istnieje prosta recepta na określenie wielkości niezbędnego budżetu, to istnieją koszty, które bez względu na typ kampanii czy projektu należy wziąć pod uwagę.

Często w literaturze branżowej pojawia się podział kosztów na stałe i zmienne, jednak szczegółowe rozpatrywanie obydwu typów kosztów jest dobrym rozwiązaniem jedynie w przypadku identyfikowania przez firmę całościowych rocznych wydatków związanych z funkcjonowaniem działu PR. W takim przypadku jako koszt stały bierze się pod uwagę:

- płace pracowników działu PR oraz działów pomocniczych,
- koszty wynajmu lokali wraz z eksploatacją,
- składki członkowskie w organizacjach i instytucjach branżowych,
- koszty zarządu i reprezentacji,
- opłaty serwisowe sprzętu biurowego,
- prenumeraty prasy, dostępu do archiwów prasowych.

Ten typ kosztów nie ma jednak żadnego znaczenia przy ustalaniu kluczowych kosztów realizacji konkretnej kampanii, a tym bardziej byłby nieprzydatny z punktu widzenia agencji PR, mającej za zadanie określić wielkość pożądanego budżetu w oderwaniu od ponoszonych przez klienta kosztów stałych. Dlatego skupmy się tylko na kosztach zmiennych, które z punktu widzenia kosztorysowania kampanii możemy podzielić na koszty wewnętrzne oraz zewnętrzne. Jeżeli natomiast przedsiębiorstwo w swoim rocznym biznesplanie zechce do tego doliczyć koszty stałe swojego działu PR czy marketingu, może to uczynić, nie będzie to jednak uznawane za koszt realizacji kampanii.

Wracając do istotnych dla kampanii kosztów, można byłoby utworzyć całą ich listę, która może być niemal nieskończona w przypadku kosztów zewnętrznych. Poniżej wymienione przykłady oczywiście listy takiej nie wyczerpują, mają natomiast za zadanie pokazać, co należy wziąć pod uwagę przy tworzeniu budżetu i jakim kluczem się posługiwać.

Koszty wewnętrzne to, inaczej mówiąc, wszelkie wydatki niezbędne do zrealizowania projektu, do których nie trzeba wynajmować tzw. osób trzecich, a więc powstające w łonie organizacji realizującej kampanię. Należą do nich:

- koszty kontroli i nadzoru przebiegu projektu,
- delegacje,
- spotkania z dziennikarzami,
- koszty telefonów, faksów, przesyłek kurierskich związanych z kampanią,
- dokumentacja zdjęciowa z konferencji, spotkań,
- opracowywanie raportów i sprawozdań,
- materiały biurowe i eksploatacyjne wykorzystywane do kampanii,
- wydruki z biurowych drukarek (informacje prasowe, materiały pomocnicze).

Koszty zewnętrzne to takie, które wiążą się z wykonaniem zadania czy zlecenia wykraczającego poza specjalizację i możliwości organizacji mającej przeprowadzić kampanię. Do kosztów zewnętrznych zaliczamy:

- koszty produkcyjne związane np. z drukiem materiałów poligraficznych i ich dystrybucją, wymagające zatrudnienia specjalisty (firmy),
- koszty zewnętrznego grafika, *copywritera*,
- koszty wynajmu sal na potrzeby konferencji,
- koszty scenografii oraz reżysera,
- koszty cateringu, obsługi kelnerskiej,
- stworzenie przez fachowca prezentacji multimedialnej,
- szkolenia medialne, prezentacyjne, kryzysowe, na które wynajmujemy trenerów,
- wynajem sprzętu technicznego, nagłośnienie, oświetlenie,
- transport, taksówki, kurierzy,
- honoraria i wynagrodzenia dla prelegentów, tłumaczy, prezenterów,
- targi i wystawy,
- hostessy, personel pomocniczy tymczasowy,

- konkursy, loterie, nagrody,
- opłaty pocztowe,
- kwiaty, prezenty,
- parkingi, toalety,
- ochrona,
- koszty pozwoleń i opinii,
- opłaty za domeny internetowe, przestrzeń na serwerach zewnętrznych,
- wynagrodzenia dla podwykonawcy realizującego (np. agencji PR).

Jeśli klient decyduje się na powierzenie całego zadania agencji, musi się liczyć w niektórych przypadkach z koniecznością zapłacenia tzw. prowizji za to, że agencja znajdzie najlepszego cenowo i jakościowo podwykonawcę oraz weźmie odpowiedzialność za jakość świadczonych przez niego usług. Wysokość takiej prowizji jest zwyczajowo ustalana w procentach od wielkości kwot wydawanych na podwykonawców i waha się najczęściej pomiędzy 5 a 15%.

Niezwykle istotnym punktem w budżetowaniu jest obliczenie wynagrodzenia dla agencji czy też innego specjalisty. I tutaj również są różne metody oraz techniki, które tak naprawdę powinny być wypracowywane na linii: zleceniodawca – zleceniobiorca. Wysokość wynagrodzenia może być określana na kilka sposobów:

1) stałe honorarium (ryczałt) – najczęściej stosowane wynagrodzenie. Zazwyczaj przy długookresowych kontraktach, kiedy określa się stopień zaangażowania i niezbędne kwalifikacje zatrudnianego specjalisty. Działania są ustalone z góry na cały okres trwania umowy i dokładnie określony cel. Honorarium takie ma stałą wysokość przez cały czas obowiązywania umowy;

2) wynagrodzenie procentowe – stosowane coraz rzadziej, ustalone jako procent od całego budżetu przeznaczonego na kampanię. Trudność w tej metodzie polega na umiejętnym dopasowaniu procentów od wielkości budżetu tak, aby w przypadku naprawdę dużych kwot zapłacić właściwe wynagrodzenie;

3) wynagrodzenie godzinowe – najczęściej stosowane przy jednorazowych projektach. Wymaga ono kwotowego określenia wynagrodzenia za godzinę pracy danego specjalisty. Stawki te różnią się ze względu na typ zajmowanego stanowiska, a tym samym kompetencje, wiedzę, doświadczenie oraz jakość. Kolejny krok to estymacja dotycząca

stopnia zaangażowania każdego ze specjalistów przez okres trwania projektu. Inne więc będzie zaangażowanie stratega pracującego w fazie przygotowawczej, a inne osób zajmujących się bieżącą realizacją projektu. W rozliczeniu końcowym jednakże estymacja rzadko odpowiada rzeczywistości;

4) *success fee* – wynagrodzenie zależne od sukcesu (osiągnięcia celu). Najczęściej stosowane w zestawieniu z ryczałtem. Stałe wynagrodzenie zostaje pomniejszone o pewną wartość (np. 20%), a następnie suma tych pomniejszeń pomnożona o jakiś współczynnik (najczęściej 1,5) jest wypłacana na koniec projektu, ale tylko w sytuacji osiągnięcia celu lub też poziomu określonego jako sukces.

W przypadku każdych narzędzi public relations gorąco polecam zdobywanie doświadczenia, gdyż to ono, jak zwykle, „czyni mistrza". Ważna jest znajomość zasad budżetowania i przestrzegania wskazówek dotyczących błędów, których należy się wystrzegać. Wartością każdego dobrego PR-owca jest jednak jego doświadczenie, które pozwala zarówno na wyznaczenie celów, określenie priorytetów, szans ich realizacji, jak i kosztów z nimi związanych, jednocześnie cały czas pamiętając o efektywności.

Przypadek 13.1. Budżet dla przykładowej imprezy wprowadzającej nowy produkt na rynek

Pozycja kosztowa	Cena jednostkowa (zł)	Liczba	Wartość netto (zł)	Wartość brutto (zł)
Miejsce/catering				
sala balowa	7 700,00	1	7 700,00	9 394,00
sala 1	1 925,00	1	1 925,00	2 348,50
sala 2	1 925,00	1	1 925,00	2 348,50
pokoje gwiazd (garderoby)	227,00	3	681,00	830,82
pokój dla tancerzy	227,00	1	227,00	276,94
kawa dla obsługi	9,00	20	180,00	219,60
posiłek dla modelek	38,00	30	1 140,00	1 390,80
napoje dla modelek	15,00	30	450,00	549,00

kolacja dla gości	135,00	150	20 250,00	24 705,00
open bar (napoje, alkohol)	77,00	150	11 550,00	14 091,00
parking	10,00	60	600,00	732,00
toalety	2,00	100	200,00	244,00
Scenografia				
projekt scenografii	5 525,00	1	5 525,00	6 740,50
budowa scenografii	8 680,00	1	8 680,00	10 589,60
asystent scenografa	1 100,00	1	1 100,00	1 342,00
materiały na scenografię	5 581,63	1	5 581,63	6 809,59
oświetlenie/nagłośnienie	26 570,00	1	26 570,00	32 415,40
Branding				
logotypy	1 200,00	1	1 200,00	1 464,00
standy	1 625,00	2	3 250,00	3 965,00
sztalugi	230,00	2	460,00	561,20
oświetlenie/nagłośnienie	26 570,00	1	26 570,00	32 415,40
Honoraria				
gwiazda 1	8 800,00	1	8 800,00	10 736,00
gwiazda 2	14 520,00	1	14 520,00	17 714,40
gwiazda 3	6 500,00	1	6 500,00	7 930,00
projektantka 1	6 078,00	1	6 078,00	7 415,16
projektantka 2	5 500,00	1	5 500,00	6 710,00
projektantka 3	5 500,00	1	5 500,00	6 710,00
reżyser + 6 tancerzy	14 500,00	1	14 500,00	17 690,00
kostiumy tancerzy (6 os.)	2 500,00	1	2 500,00	3 050,00
prowadzący	6 630,00	1	6 630,00	8 088,60
modelki	800,00	15	12 000,00	14 640,00
hostessy	300,00	6	1800,00	2 196,00
szarfy dla hostess (6 sztuk				
+ nadruk logo w 4 kolorach)	375,00	1	375,00	457,50
make up	4375,00	1	4 375,00	5 337,50
stylista fryzur	15 000,00	1	15 000,00	18 300,00

fotograf: archiwizacja imprezy				
(z prawami autorskimi)	1 200,00	1	1 200,00	1 464,00
Druki/wysyłki				
projekt zaproszenia	500,00	1	500,00	610,00
zaproszenie	2 300,00	1	2 300,00	2 806,00
koperty	275,00	1	275,00	335,50
etykiety adresowe	49,00	1	49,00	59,78
wysyłka zaproszeń				
(poczta priorytet)	2,20	450	990,00	1 207,80
Press pack				
pudełka	1 882,00	1	1 882,00	2 296,04
torby	2 970,00	1	2 970,00	3 623,40
tkanina na szale	3 702,00	1	3 702,00	4 516,44
szale – wykonanie	1 600,00	1	1 600,00	1 952,00
Pozostałe				
ubezpieczenie OC	400,00	1	400,00	488,00
STOART (prawa autorskie)	61,00	1	61,00	74,42
bukiety kwiatów dla gwiazd	270,00	3	810,00	988,20
REZERWA BUDŻETOWA			12 000,00	14 640,00
ryczałt kosztów telekomu				
nikacyjnych agencji (koszty				
telefonów, transportu)	2 500,00	1	2 500,00	3 050,00
wynagrodzenie agencji	19 000,00	1	19 000,00	23 180,00
Razem:			**268 081,63**	**327 059,59**

Źródło: opracowanie własne.

Pytania

1. Jakie są etapy tworzenia strategii?
2. Co powinno być efektem prawidłowo przeprowadzonego procesu planowania strategicznego?
3. Jaki okres obejmuje plan krótkoterminowy?
4. Jakie błędy są najczęściej popełniane podczas ustalania budżetów?
5. Kosztorysując działania PR, wyróżniamy koszty wewnętrzne i zewnętrzne. Czym się one różnią?
6. Scharakteryzuj rodzaje wynagradzania agencji PR.

Literatura

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.

STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Tworzydło D. (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Wyd. Infor, Warszawa 2005.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.

Noty o autorach

Anna Adamus-Matuszyńska, doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Katedrze Nauk Humanistycznych AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, kierownik studiów podyplomowych Public Relations oraz Psychologia w Zarządzaniu w AE w Katowicach. Stypendystka: Uniwersytetu w Cambridge (1994-1995), Cambridge Colleges Hospitality Scheme for Central and Eastern European Scholars (1997), Leverhulme Foundation (2000/2001), a także członek międzynarodowego zespołu badawczego na Uniwersytecie w Cambridge (1994-1999). Organizator V European Conference on Peacemaking and Conflict Resolution w Katowicach we wrześniu 2001 r., współorganizator cyklicznej konferencji: „Public Relations – sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce" organizowanej przez Katedrę Nauk Humanistycznych AE w Katowicach. Uczestnik wielu międzynarodowych konferencji i sympozjów, członek kilku projektów europejskich. Trener oraz konsultant agencji public relations i firm szkoleniowych. Członek Rady Naukowej czasopisma Piar.pl, a także prezes Śląskiego Oddziału PSPR. Autorka publikacji z zakresu konfliktu społecznego, zarządzania personelem, public relations oraz komunikacji społecznej.

Ewa Hope, doktor nauk filozoficznych, pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, kierownik i autorka programu Podyplomowego Studium Public Relations na PG, stypendystka Université Lille II [Francja]. Prowadziła szkolenia z zakresu public relations m.in. dla kadry menedżerskiej oświaty, komendantów policji i straży pożarnej, pracowników działów HR firm Wybrzeża, konsultant PR firm, zaangażowana w działania PR dla Stowarzyszenia „Edukacja dla Przedsiębiorczości" projektu „Studia podyplomowe dla kadr zarządzających i pracowników przedsiębiorstw" dofinansowanych z EFS. Członek Rady Etyki Public Relations i Polskiego Stowarzyszenia Public Relations (przez dwie kadencje członek Rady Nadzorczej PSPR,

zaangażowana w prace nad Kartą Standardów Edukacyjnych PR), członek Rady Naukowej czasopisma Piar.pl. Autorka wielu publikacji z zakresu etyki biznesu i public relations, m.in. *Czarny PR, refleksje prawie filozoficzne*, *Etyczne dylematy PR-owca*, *Grzechy główne polskiego public relations*, czy dotyczących problemów PR uczelni: *Public relations uczelni, czyli szewc bez butów chodzi*, *Czy uczelnia musi dbać o swój wizerunek?…* Napisała również humorystyczną książkę o PR *Public relations, czy to się sprawdzi?*, ilustrowaną rysunkami Z. Jujki.

Barbara Iwankiewicz-Rak, profesor nadzwyczajny AE we Wrocławiu i Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, doktor habilitowany nauk ekonomicznych. Od 1975 roku pracuje w Instytucie Marketingu AE we Wrocławiu. Kierownik Dziennych Studiów Doktoranckich Wydziału Ekonomii tej uczelni oraz kierownik Katedry Marketingu i Podyplomowego Studium Public Relations w Wyższej Szkole Bankowe*j*. Jej zainteresowania naukowe i dydaktyczne koncentrują się na problemach zarządzania instytucjami sektora publicznego i pozarządowego. Świadczy o tym ponad sto publikacji, uczestnictwo w wielu konferencjach krajowych i zagranicznych, członkostwo w International Society for Third Sector Research w The John Hopkins University w Baltimore w Stanach Zjednoczonych (1999-2003), a także kierownictwo projektu KBN 2 HO2D 031 25 „Organizacje pozarządowe jako podmioty rynku usług społecznych – identyfikacja obszarów decyzji rynkowych i procesów zarządzania” (2003-2006). Popularyzator idei społeczeństwa obywatelskiego, zasady pomocniczości organizacji pozarządowych oraz wiedzy na temat public relations i zarządzania marketingowego w trzecim sektorze gospodarki.

Wojciech Jabłoński, doktor nauk humanistycznych, absolwent studiów specjalistycznych „Marketing medialny i public relations” w Instytucie Dziennikarstwa UW oraz studiów doktoranckich w Szkole Nauk Społecznych przy Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Wykłada marketing polityczny w Instytucie Dziennikarstwa UW. Prowadzi szkolenia z public relations, media relations i marketingu politycznego. Pracował również jako rzecznik prasowy Forum Ekologicznego Unii Wolności (1998) oraz jako doradca medialny politycznych sztabów wyborczych (kampanie parlamentarne 1997 i 2001). Autor publikacji

poświęconych mediom i marketingowi politycznemu, np. *Polityczny marketing i political communication – dwa klucze do zdobycia i utrzymywania władzy, Public relations – łącz i zarządzaj* czy *Kreowanie informacji. Media relations.*

Michał Macierzyński, analityk w firmie Bankier.pl SA i wiceprezes Fundacji InternetPR.pl. Założyciel i redaktor naczelny wortalu finansowego PRNews.pl, a także koordynator projektu FKF.pl. Absolwent SGH w Warszawie. Autor wielu analiz, raportów, publikacji naukowych i artykułów prasowych na temat bankowości, marketingu i PR bankowego oraz bankowości elektronicznej. Jego analizy na temat rynku bankowego w Polsce wykorzystywały m.in. „Rzeczpospolita", „Gazeta Wyborcza", „Gazeta Prawna", „Dziennik", „Gazeta Bankowa", „Forbes", TVN24, PR I i III, RMF FM i inne. Na co dzień współpracuje z przedstawicielami działów PR większości polskich banków i firm finansowych.

Wiesław Łukasz Macierzyński, profesor Politechniki Radomskiej, doktor habilitowany nauk humanistycznych. Wykłada na Politechnice Radomskiej na Wydziale Ekonomicznym, w Prywatnej Wyższej Szkole Ochrony Środowiska w Radomiu oraz w Instytucie Dziennikarstwa UW Współpracuje w dziedzinie kulturoznawstwa z Narodową Akademią Nauk Ukrainy oraz z Uniwersytetem Lwowskim im. Iwana Franko. Wieloletni dziennikarz „Echa Dnia", redaktor prasy regionalnej, uczelnianych wydawnictw i zeszytów naukowych, organizator imprez targowych o charakterze gospodarczym w kraju i za granicą. Inicjator i koordynator spotkań oraz konferencji krajowych nt. etyki w biznesie w latach dziewięćdziesiątych. Współzałożyciel i wieloletni członek Komisji Rewizyjnej Polskiego Stowarzyszenia Etyki w Biznesie EBEN Polska. Specjalista w dziedzinie funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych UE. Trener i doradca ds. marketingu politycznego (kampanie samorządowe i parlamentarne 1997-2005). Opublikował ok. 50 pozycji (w tym dwie monografie w języku ukraińskim) z zakresu prasoznawstwa, reklamy prasowej, marketingu bankowego, public relations.

Jerzy Olędzki, profesor nadzwyczajny UW, doktor habilitowany nauk humanistycznych, kierownik Zakładu Teorii Komunikacji Społecznej oraz

kierownik Międzyzakładowej Pracowni Marketingu Medialnego i Public Relations w Instytucie Dziennikarstwa na Wydziale Dzienni karstwa i Nauk Politycznych UW. Organizator specjalistycznych studiów „Marketing medialny i public relations" na tym Wydziale. Od 1970 roku związany z UW; stypendysta fundacji i uczelni amerykańskich – w połowie lat osiemdziesiątych etatowy profesor Ohio University w Stanach Zjednoczonych. Wicedyrektor Instytutu Dziennikarstwa UW w latach siedemdziesiątych, później dyrektor Instytutu. W latach dziewięćdziesiątych doradca Business Foundation w tworzeniu ogólnopolskiego konkursu i programu „Teraz Polska" oraz programu promocyjnego „Solidny Partner". Autor publikacji z zakresu komunikowania międzynarodowego, teorii informacji społecznej i public relations oraz oddziaływania środków masowego przekazu i promocji Polski poza granicami kraju. Konsultant w zakresie public relations firm gospodarczych, członek Rady Etyki PR. Członek rad fundacji społecznych i religijnych.

Beata Paczyńska, wieloletni praktyk public relations. Doradca wielu firm w zakresie strategii komunikacji, promocji wizerunku oraz zarządzania sytuacją kryzysową. Prowadzi projekty rekrutacyjno-edukacyjne w firmach, wdrażając kompleksowe rozwiązania w zakresie tworzenia i szkoleń dla służb informacyjnych. Autorka kilkuset programów komunikacyjnych dla wielu branż. Pełniła także funkcję rzecznika prasowego. Trener szkoleń i warsztatów z zakresu szeroko pojętej komunikacji i public relations. Prowadzi m.in. warsztaty z zakresu efektywnej współpracy z agencją PR, zarządzania kryzysowego, warsztaty z prezentacji i wystąpień publicznych oraz treningi mediowe. Wykładowca SGH oraz London School of Public Relations. Autorka publikacji dotyczących procesów komunikacji. Absolwentka KUL, UW oraz Wyższej Szkoły Komunikowania i Mediów Społecznych. Studia MBA ukończyła w Wyższej Szkole Zarządzania i Finansów Międzynarodowych. Stypendystka programu marketingowego i PR British Council. Pracowała m.in. dla firm: Artur Andersen, KPMG, PZU, Pramerica, Roche, Wienerberger, Orlen, Henkel, Colgate-Palmolive, Polifarb, Cyfrowy Polsat.

Waldemar Rydzak, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations AE w Poznaniu. Autor pierwszej w kraju rozprawy doktorskiej poświęconej działaniom public relations w sytuacjach kryzysowych. Od 1994 roku wykładał m.in. w Wielkopolskiej Szkole Biznesu, Wyższej Szkole Bankowej: w Poznaniu, Gdańsku i Wrocławiu, Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu w Szczecinie, AE w Katowicach. Autor publikacji z zakresu komunikowania w sytuacjach kryzysowych oraz transformacyjnego PR. Członek międzynarodowego zespołu badawczego pod kierownictwem prof. Krishnamurthy Sriramesha z Nanyang University w Singapurze, były członek Rady Nadzorczej PSPR oraz członek międzynarodowej organizacji branżowej EUPRERA. Prezes agencji public relations Prelite PR. Twórca i wydawca pierwszego w kraju i jednego z czołowych w Europie Środkowej periodyku w całości poświęconego public relations – Piar.pl. Doradzał kadrze zarządzającej wielu polskich i zagranicznych firm (m.in. Polskiej Telefonii Cyfrowej, PKN Orlen, Południowemu Koncernowi Energetycznemu, METRO Group).

Andrzej Stolarczyk, doktor nauk ekonomicznych, założyciel jednej z najstarszych polskich agencji Public Relations – RPR Group. Wykładowca m.in. SGH, UW, London School of Public Relations, Wyższej Szkoły Handlu i Finansów Międzynarodowych. Autor publikacji z zakresu tematyki politycznej, ekonomicznej i public relations. Aktywnie działa w radach programowych i konsultacyjnych. Doświadczony trener i konsultant, doradca wielu zarządów polskich i zagranicznych spółek. Ekspert w zakresie coachingu, ściśle współpracuje z najwyższym rangą menedżmentem spółek m.in. branży telekomunikacyjnej, budowlanej, farmaceutycznej, zbrojeniowej, finansowej i mediowej. Pomysłodawca, inicjator i organizator ogólnopolskiego semi narium PUBLICON – cenionego forum wymiany doświadczeń między środowiskami biznesu, mediów i public relations. Ukończył Wydział Handlu SGH, stypendysta Uniwersytetu Wiedeńskiego, Uniwersytetu Guttenberga w Moguncji oraz Uniwersytetu w Berlinie. Wieloletni dziennikarz PAP, agencji Interpress, redaktor działu publicystyki tygodnika „The Warsaw Voice”, dziennikarz „Perspektyw” i „Monitora”, redaktor naczelny magazynu „Okęcie”.

Aneta Szymańska, doktor nauk ekonomicznych, główny specjalista w Biurze Promocji AE we Wrocławiu, wykładowca w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu. Absolwentka Kensington College of Business w Londynie, Uniwersytetu Wrocławskiego (Wydział Filologii Angielskiej) oraz AE we Wrocławiu (Podyplomowe Magisterskie Studia Menedżerskie według programu Executive MBA). W latach 1997-2000 pracowała w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, gdzie prowadziła zajęcia z zakresu Business English, public relations oraz marketingu. Od 2000 roku związana z AE we Wrocławiu, gdzie przez trzy lata pełniła funkcję rzecznika prasowego. Uczestniczyła w licznych szkoleniach, seminariach, warsztatach i konferencjach, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Autorka wielu publikacji z zakresu public relations i marketingu, m.in. *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, a także kilku projektów badawczych o charakterze aplikacyjnym.

Andrzej Świątecki, doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Instytucie Dziennikarstwa Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW. Wykładowca przedmiotów: „Wstęp do PR", „Zintegrowane komunikowanie marketingowe", „Budowanie marki". Absolwent Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej. Autor lub redaktor naukowy kilku opracowań, m.in. *Zintegrowane komunikowanie marketingowe – próba ujęcia systemowego, Incentive po polsku*, *Nowy incentive w Polsce*, a także artykułów dotyczących problematyki komunikowania marketingowego, budowy marki oraz public relations. Członek Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich, przewodniczący Mazowieckiej Komisji Egzaminacyjnej ds. Pilotów Wycieczek. Prowadzi zajęcia na kursach pilotów wycieczek, wykładowca w Wyższej Szkole Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki.

Jacek Trębecki, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations AE w Poznaniu. Współpracuje z wieloma polskimi uczelniami, autor i realizator kilku programów badawczych, a także członek międzynarodowego zespołu badawczego pod kierownictwem prof. Krishnamurthy Sriramesha z Nanyang University w Singapurze. Członek krajowych

i międzynarodowych organizacji branżowych PSPR i EUPRERA, autor wielu opracowań i publikacji naukowych. Specjalizuje się w psychologii wywierania wpływu, komunikowaniu, relacjach wewnętrznych. Od wielu lat współzarządza agencją PR Prelite. Opracowywał i wdrażał projekty PR dla największych firm w kraju, m.in. Metro Group, PTC, Orlen, Lasy Państwowe. Zajmuje się strategiami komunikacji, wewnętrznymi projektami kryzysowymi i strategiami wizerunkowymi.

Paweł Trochimiuk, specjalista z zakresu komunikacji społecznej, relacji inwestorskich, doradztwa strategicznego oraz zarządzania. Od 1994 r. prezes agencji Partner of Promotion, będącej jednym z liderów branży public relations w Polsce. Obsługiwał procesy zarządzania wizerunkiem kilkudziesięciu firm i ich produktów, w tym międzynarowych koncernów, takich jak: Nike, Motorola, Procter&Gamble, Philips, 3M, 3COM, Logitech, Rokwool czy Cinema City. Wykładowca w Instytucie Dziennikarstwa UW oraz w London School of Public Relations – polskim oddziale światowej sieci szkół PR. Był trenerem i konsultantem kilkudziesięciu szkoleń z za kresu zarządzania kryzysem, zarządzania strategicznego oraz kontaktów z mediami. Autor wielu artykułów z dziedziny public relations i zarządzania. Współzałożyciel oraz prezes zarządu Związku Firm Public Relations, członek Rady Etyki PR, juror konkursu PR „Złote Spinacze”, przewodniczący Rady Nadzorczej BFI SA, przewodniczący Rady Nadzorczej Taniebiuro.pl.

Dariusz Tworzydło, profesor Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, doktor nauk ekonomicznych, pełnomocnik Rektora WSIiZ ds. Public Relations oraz kierownik Zakładu Public Relations na tej uczelni. Członek Rady Nadzorczej PSPR. Doradca, trener i konsultant public relations. Prowadzi szkolenia oraz kursy, opracowuje ekspertyzy i badania marketingowe, strategie public relations i marketingu. Jest autorem (lub współautorem) ponad 120 artykułów naukowych i publicystycznych, skryptu i wydawnictw książkowych. Przygotował kilkanaście projektów obejmujących studia wykonalności, biznesplany, analizy rynku i konkurencji dla firm oraz banków. Zrealizował wiele szkoleń oraz projektów badawczo-szkoleniowych, m.in. dla: PeKaO SA, PKO Bank Polski SA, Komex sp. z o.o. w Warszawie, Stream Communications

Kraków, Commit Polska, Instytut Gospodarki w Rzeszowie, European Conferences United Marketing Polska, ZETO-Rzeszów sp. z o.o., Ideo, Informedia Polska. Od 2004 r. członek jury Ogólnopolskiego Konkursu „Złote Spinacze” na najlepszą kampanię PR, organizowanego przez Związek Firm Public Relations. Pomysłodawca oraz menedżer zarządzający corocznego ogólnopolskiego Kongresu PR w Rzeszowie. Od 2005 r. członek Rady Nadzorczej Polskiego Stowarzyszenia PR. Członek Rady Naukowej czasopisma Piar.pl oraz stały współpracownik Home&Market.

Bibliografia

Aaker D., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996.

Adamus-Matuszyńska A. (red.), *Wybrane problemy public relations*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 1999.

Alterman E., *The Sound of Fury. The Washington Punditocracy and the Collapse of American Politics*, Harper-Collins, New York 1992.

Altkorn J., *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek" 2001, nr 6.

Antoszewski K., *„Czyste informacje". Badania MillwardBrown SMG/KRC*, [w:] J. Olędzki (red.), *Media, reklama i public relations*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.

Arfin F., *Public relations finansów. Czego uczą nas doświadczenia największych przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologa społeczna. Serce i umysł*, Wyd. Zysk & S-ka, Poznań 1997.

Atkinson R., Shiffrin R., *Human Memory*, [w:] K. Spence, J. Spence (red.), *The Psychology of Learning and Motivation*, Academic Press, New York 1968.

Balle F., *Formy komunikowania społecznego: próba typologii*, „Przekazy i Opinie" 1979, nr 1.

Bałdyga M., *Publicznoprawne formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego*, „Samorząd Europejski" 2005, nr 5.

Barker A., *Doskonała umiejętność komunikacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2004.

Baudrillard J., *The Ectasy of Communication*, [w:] H. Foster (red.), *The Anti-aesthetic. Essays on Postmodern Culture*, Bay Press, Port Townsend, Wash., 1983.

Bączek P., *Śmierć austriackiego łącznika*, „Głos" 2003, nr 20/982.

Beavers-Moss D., *The Credibility Enhancer*, „Bank Marketing", maj 2001.

Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, WN PWN, Warszawa 2001.

Belch G.E., Belch M.A., *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin, McGraw-Hill, Singapore 1999.

Bernays L. (red.), *The Engineering of Consent*, University of Oklahoma Press, Norman, OK, 1955.

Biała Księga Prawa dla Organizacji Pozarządowych, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa 2002.

Bielecki T., *Kreml odbija Ukrainę*, „Gazeta Wyborcza", 2 stycznia 2006 r.

Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Blythe J., *Marketing Communications*, Pearson Education Limited, Harlow, England 2000.

Blythe J., *Komunikacja marketingowa,* PWE, Warszawa 2002.
Bohner G., Wanke M., *Postawy i zmiana postaw,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
Boorstin D.J., *The Image. A Guide to Pseudo-Events in America,* Harper Colophon Books, New York 1961.
Broda J., Polewczyk A., Rąb J., *Podstawy metodologii nauk,* Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001.
Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy,* Wyd. Poltext, Warszawa 2001.
Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty,* Wyd. Poltext, Warszawa 2004.
Bulanda A., *Transatlantyckie dylematy. Wojna w Iraku: lekcja pokory dla wszystkich,* „Stosunki Międzynarodowe", 19 maja 2004 r.
Burgh H. de (red.), *Investigative Journalism: Context and Practice,* Routledge, London 2000.
Capaldi N., *Corporate Social Responsibility and the Bottom Line,* „International Journal of Social Economics" 2005, vol. 32, nr 5.
Carnegie A., *Państwo interesu,* przełożył S. Barszczewski, Warszawa, nakład: Gebethner i Wolff, Kraków: Gebethner i Ska, 1904.
Caywood C.L., *The Future of Integrated Communications and Public Relations,* [w:] C.L. Caywood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications,* McGraw-Hill, Boston 1997.
Cenker E.M., *Public relations,* Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
Chernatony L. de, *Marka. Wizja i tworzenie marki,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
Chevalier M., Mazzalovo G., *Pro Logo. Brands as Factor of Progress,* Palgrave, New York 2004.
Chmiel M., *Zachęcanie witryną,* „Marketing w Praktyce" 2001, nr 10.
Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu,* WN PWN, Warszawa 1999.
Chun R., *Innovations and Reputation: An Ethical Character Perspective,* „Creativity and Innovation Management" 2006, vol. 15, nr 1.
Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
Clow K.E., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications,* Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2002.
Court D., Freeling A., Leiter M., Parsons A.J., *Uncovering the Value of Brands,* „The McKinsey Quarterly" 1996, nr 4.
Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M., *Effective Public Relations,* Upper Saddle River, New York 2000.
Czarnowski P., *Porozmawiajmy o nagich faktach,* „Gazeta Wyborcza", 24 maja 2004 r.
Czarnowski P., *Za ten tytuł nikt nie dał ani grosza,* „Puls Biznesu" nr 88 (1584).
d.kr., *Pojedynek na komisje śledcze,* „Rzeczpospolita", 10 marca 2006 r.
Daft R., *Leadership,* The Dryden Press, London 1999.

D'Almeida F., *Manipulacja w polityce, w reklamie i w miłości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
Davies A., *Mastering Public Relations*, Palgrave Macmillan, Houndsmills 2004.
Davis A., *Wszystko, co powinieneś wiedzieć o PR*, Wyd. Rebis, Poznań 2005.
Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, [w:] G. Johns (red.), *Organizational Behavior. Understanding and Managing Life at Work*, Harper Collins Publishers, New York 1992.
Dewhirst T., Davis B., *Brand Strategy and Integrated Marketing Communications: A Case Study of Player's Cigarette Brand Marketing*, American Academy of Advertising Conference Proceedings, Lubbock 2005.
Dobiegała-Korona B., *Kadry marketingowe – niezastąpione*, „Manager" 1997, nr 4.
Drucker P.F., *Managing the Non-Profit Organization*, Butterworth Heinemann, Oxford 1997.
Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
Drzazga M., *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
Drzycimski A. [w:] *Komunikatorzy. Wpływ, wrażenie, wizerunek*, praca zbiorowa, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa-Bydgoszcz 2000.
Drzycimski A., *Sztuka kształtowania wizerunku*, Business Press Ltd., Warszawa 1998.
Dunn D.D., *Public Officials and the Press*, Addison-Wesley, Reading 1969.
Ehrman J., *The Eighties: America in the Age of Reagan*, Yale University Press, New Haven 2005.
Ennew Ch.T., Watkins T., *The Financial Services Marketing-mix*, [w:]. Ch.T. Ennew, T. Watkins, M. Wright (red.), *Marketing Financial Services*, Butteworth Heineman Ltd, Oxford 1995.
Ewen S., *PR! A Social History of Spin*, Basic Books, New York 1996.
Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999.
Foehrenbach J., Goldfarb S., *Employee Communication in the 90s: Greater Expectations*, International Association of Business Communications and Towers, Perrin, Forster & Crosby, 1990.
Frankental P., *Corporate Social Responsibility a PR Invention*, „Corporate Communications. An International Journal" 2001, vol. 6, nr 1.
Gans H.J., *Deciding What's News. A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*, Pantheon Books, New York 1979.
Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
Gelder S. van, *Global Brand Strategy*, Kogan Page, London 2003.
Gerdner B., Levy S., *The Product and the Brand*, Harvard Business Review, marzec-kwiecień 1955.
Giermanowska E., *Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób – wyniki badań empirycznych*, „Trzeci Sektor", jesień 2005/zima 2006, nr 4.
Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Goban-Klas T., *Czarny PR*, [w:] H. Przybylski (red.), *Public relations. Sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.

Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, WN PWN, Warszawa-Kraków 2002.

Goban-Klas T., *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Wyd. Business Press, Warszawa 1997.

Goban-Klas T., *Teoria komunikowania jako fundament public relations*, „Marketing i Rynek" 1997, nr 4.

Goffman E., *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, Northeastern University Press, Harmondsworth 1974.

Goldman J., *Public Relations in the Marketng Mix*, NTC Business Press, Lincolwood 1984.

Golinowski J., *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.

Grabowska A., Budohoska W., *Procesy percepcji*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna, percepcja, myślenie, decyzje*, PWN, Warszawa 1992.

Green A., *Kreatywność w public relations*, PWE, Warszawa 2004.

Griswald D., *Public Relations News*, 127 East 80th Street, NewYork, NY10021.

Grunig J., Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1984.

Grunig J.E., *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*, „Journal of Public Relations Research" 2006, nr 18.

Grunig J.E., Grunig L.A., *The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study*, „Journal of Marketing Communications" 1998, nr 4.

Grunig L.A., *Feminist Values in Public Relations*, „Journal of Public Relations Research" 2000, vol. 12, nr 1.

Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M., *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London 2002.

Grzegorczyk A., *Marka jest nazwą. Definiens marki*, [w:] A. Grzegorczyk (red.), *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005.

Hammer M., Champy P., *Reengineering the Corporation*, Nicolas Brealey, London 1994.

Harris T., *How MPR Adds Value to Integrated Marketing* Communications, „Public Relations Quater-ly", lato 1993.

Harris T.L., *Integrated Marketing Public Relations*, [w:] C.L. Caywood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, Boston 1997.

Harris T.L., *Value-Added Public Relations: the Secret Weapon of Integrated Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood (Chicago) 1998.

Hertsgaard M., *On Bended Knee: the Press and the Reagan Presidency*, Farrar Straus & Giroux, New York 1988.

Hobor N.A., *Investor Relations for Shareholder Value*, [w:] C.L. Caywood (red.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw Hill, Boston 1997.
Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
Hofstede G., *Kultury i organizacje*, cyt. za: B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
Holt D., *How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business Scholl Press, Boston 2004.
Hołówka J., *Etyka w działaniu*, Prószyński i Ska, Warszawa 2001.
Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, BORDO, Warszawa 1997.
Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997.
Johns G., *Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, New York 1992.
Kaczmarek-Sliwińska M., *Efektywność Internet PR – próba ujęcia metodologicznego w świetle badań*, „Piar.pl", listopad/grudzień 2005, nr 6.
Kadragić A., Czarnowski P., *Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Business Press, Warszawa 1996.
Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
Kapferer J.N., *[Re]inventing the Brand*, Kogan Page, London 2001.
Kapferer J.N., *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London 1998.
Keller K., *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998.
Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
Key Note Report – an Industry Sector Overview, Direct Marketing, Key Note Publications Ltd., London 1988.
Kitchen Ph.J., *Public Relations. Principles and Practice*, International Thomson Business Press, Oxford 1997.
Kitchen P., Moss D., *Marketing and Public Relations: The Relationship Revisited*, „Journal of Marketing Communication", czerwiec 1995.
Klenk V, *Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen*, „Pr-magazin" 1989, nr 2.
Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2004: Trendy i wyzwania, Raport z badań GFMP Management Consultants, Warszawa 2004.
Kordaszewski J., *Narodziny marketingu z ducha ekonomii*, Wyd. słowo/obraz/terytoria, Gdańsk 2004.
Kotler Ph., *Marketing*, Prentice Hall, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
Kotler Ph., *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Wyd. Rebis, Poznań 2004.
Kotler Ph., Andreasen A.R., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs 1991.

Kotler Ph., Ferrel O., Lamb C.H., *Cases and Readings for Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall Inc., Englewood-Cliffs 1983.
Kotler Ph., Levy L., *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing", styczeń 1969.
Kozera B., Zelek A., *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
Kunczik M., *Public Relations for the Introduction of Social Market Economy („Soziale Marktwirtschaft"): „DIE WAAGE" – A Successful German Campaign*, [w:] R. Ławniczak (red.), *Introducing Market Economy. Institutions and Instruments: The Role of Public Relations in Transition Economies*, Wyd. Piar.pl, Poznań 2005.
Kunde J., *Corporate Religion*, Pearson Education, London 2000.
Kurtz H., *Spin Cycle: How the White House and the Media Manipulate the News*, Free Press, New York 1998.
Kwaśnicki W, *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor" 2005, nr 2.
Kwiatkowski P., Rudak I., *Webclinic, testy stron* www, „Marketing w Praktyce" 2000, nr 6.
Lamb Ch.W, jr., Hair J.F., jr., McDaniel C., *Marketing*, South-Western College Publishing – International Thompson Company, Cincinnati, Ohio, 1998.
Leichty G., Warner E., *Cultural Topoi. Implications for Public Relations*, [w:] R.L. Heath (red.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Inc., London 2001.
Lindenberg G. (red.), *Czołowe marki na polskim rynku 2005*, Wyd. Superbrands, Warszawa 2005.
Lindenmann W.K., *Putting PR measurement and Evaluation Into Historical Perspective*, The Institute for Public Relations Research & Education, luty 2005.
Ławniczak R., *Levels of Analysis and Impact of Transitional Public Relations (Case of Poland)*, [w:] R. Ławniczak (red.), *Introducing Market Economy. Institutions and Instruments: The Role of Public Relations in Transition Economies*, Wyd. Piar.pl, Poznań 2005.
Ławniczak R. (red.), *Introducing Market Economy. Institutions and Instruments: The Role of Public Relations in Transition Economies*, Wyd. Piar.pl, Poznań 2005.
Ławniczak R., *Społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB) a działalność charytatywna*, materiały niepublikowane.
Makaruk T., *Techniki public relations w działaniach promocyjnych marki produktu*, „Marketing i Rynek" 2000, nr 5.
Malinowska M., *System komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek" 2002, nr 10.
Marks K., *Fetyszyzm towarowy i jego tajemnice*, [w:] K. Marks *Kapitał*, t. 1, Książka i Wiedza, Warszawa 1951.
Masztalerz P., *Ekologiczne kłamstwa ekowojowników. Rzecz o szkodliwości kłamliwej propagandy ekologicznej*, Wyd. Chemiczne, Wrocław 2000.
Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
McCombs M.E., *The Agenda-Setting Approach*, [w:] D. Nimmo, K. Sanders (red.), *Handbook of Political Communication*, Sage Publications, Beverly Hills-London, 1981.

McDonald M., *Marketing Plans*, Butterworth & Heinemann, London 1989.
Mikos E., *PR w obliczu katastrofy*, „Press" 1999, nr 2.
Miller G., *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Informations*, „Psychology Review" 1956, nr 63.
Miller K., *Issues Management: The Link between Organizations Reality and Public Perception*, „Public Relations Quarterly", lato 1999.
Miner J.B., *Organizational Behavior*, Random House Business Division, New York 1988.
Moloney K., *Rethinking Public Relations. The Spin and the Substance*, Routledge, New York 2000.
Moss D., *Public Relations and Marketing*, [w:] S. Black (red.), *The Practice of Public Relations*, Butter-worth-Heinemann, Oxford 1995.
Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
Murdoch A., *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003.
Murdoch A., *Prezentacje i wystąpienia w public relations*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
Nellis J.G., McCaffery K.M., Hutchinson R.W., *Strategic Challenges for the European Banking Industry in the New Millennium*, „The International Journal of Bank Marketing" 2000, vol. 18, nr 2.
Newman J., *New Insight, New Progress for Marketing*, „Harvard Business Review", listopad-grudzień 1957.
Newsom D., Turk J.V., Kruckeberg D., *This is PR. The Realities of Public Relations*, Belmont 1996.
Nikielewicz K., *Partnerstwo Pilnie Potrzebne*, „Gazeta Wyborcza", 13 maja 2003 r.
Nikodemska-Wołowik AM., *Corporate identity – wizja czy badanie?*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 1.
Nikodemska-Wołowik A.M., *Zabłysnąć wizerunkiem firmy*, „Marketing w Praktyce" 2004, nr 12.
Nimmo D., *The Political Persuaders. The Techniques of Modern Election Campaigns*, Englewood Cliffs 1970.
Noelle-Neumann E., *Spirala milczenia*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2004.
Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
Nowak S., *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973.
Ofmański N., Kubicz J., *Zintegrowane komunikowanie – jak tego dokonać?*, „Impact" 2002, nr 7.
Ogilvy D., *Confessions of an Advertising Man*, Macmillan, New York 1963.
Olędzki J., *Czarne sztuczki – propaganda i PR*, [w:] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.
Olędzki J. (red.), *Media, reklama i public relations*, Oficyna Wyd. ASPRA-JR, Warszawa 2005.
Ogilvy and Mather: *Direct Marketing – New Opportunities for Business to Business Seiling*, Ogilvy and Mather Direct, London 1985.

Olins W., *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
Otto J., *Marketing bezpośredni*, Businessman Book, Warszawa 1994.
Parsons P.J., *Ethics in Public Relations*, Kogan Page Limited, London 2004.
Partington A., *Linguistics of Political Argument: Spin-Doctor and the Wolf-Pack at the White House*, Routledge, New York 2002.
Piasta Ł., *Public relations*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.
Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow, England 2001.
Pilarczyk B., *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
Pires M.A., *The Future of Public Relations*, „Public Relations Quarterly", zima 1999.
Pitcher G., *The Death of Spin*, John Wiley & Sons, New York 2002.
Plisiecki J. (red.), *Stare i nowe media w procesie komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 2003.
Pluta E., *Public relations. Moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Wyd. Twigger, Warszawa 2001.
Postman N., *Zabawić się na śmierć*, Muza S.A., Warszawa 2002.
Pratkanis A., Aronson E., *Wiek propagandy*, WN PWN, Warszawa 2003.
Press C., VerBurg K., *American Politicians and Journalists*, Scott, Foresman and Company, Glen-view-Boston-London 1988.
Pringle H., Thompson M., *Brand Spirit*, John Wiley & Sons, Chichester 1999.
Przybylski H. (red.), *Public relations – Sztuka komunikacji w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004.
Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
Reeves R., *President Nixon: Alone in the White House*, Simon & Schuster, New York 2002.
Regester M., Larkin J., *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page, London 2002.
Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
Relacje inwestorskie – obowiązek czy przywilej spółek giełdowych, Materiały pokonferencyjne, Giełda Papierów Wartościowych, Warszawa, 6 lutego 2006 r.
Ries A., Ries L., *Dwadzieścia dwa niezmienne prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1996.
Ries A., Ries L., *Upadek reklamy i wzlot public relations*, PWE, Warszawa 2004.
Reis A., Traut J., *Positioning – the Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York 2000.
Riezebos R., *Brand Mangement. A theoretical and practical approach*, Prentice Hall, Harow 2003.
Ritzer G., *Makdonaldyzacja społeczeństw. Wydanie na nowy wiek*, Muza S.A., Warszawa 2003.
Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
Rok B. (red.), *„Więcej niż zysk"*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
Rosenberg H., *A Handbook of School Fundraising*, Kogan Page Ltd., London 1998.

Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy,* Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2002.
Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2004.
Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa,* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001.
Rymsza M. (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną,* Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Schein E., *Organizational Culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.
Schultz D., Tannenbaum S., Lauternborn R., *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Lincolnwood 1994.
Seitel F.P., *The Practice of Public Relations*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004.
Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.
Siebert F.S., *The Libertarian Theory,* [w:] F.S. Siebert, T. Peterson, W Schramm, *Four Theories of the Press*, University of Illinois Press, Urbana 1956.
Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw,* Wyd. Astrum, Wroclaw 2001.
Smith A.L., *Innovative Employee Communication,* Prentice Hall Inc., New Jersey 1991.
Smith P., Berry C., Pulford A., *Strategic Marketing Communication,* Kogan Page, London 1997.
Sobol E. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2000.
Solomon N., *War Made Easy: How Presidents and Pundits Keep Spinning us to Death*, John Wiley & Sons, New York 2005.
Soros G., *Na huśtawce,* „Gazeta Wyborcza", 16-17 stycznia 1999 r.
Sriramesh K., Vercic D. (red.), *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice*, Lawerence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, N.J., 2003.
Stauber J., Rampton S., *Toxic Sludge is Good for You. Lies, Damn Lies and the Public Relations Industry,* Common Courage Press, Monroe 1995.
Stephan W.G., Stephan C.W, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1996.
STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii,* Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.
Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych,* Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
Szromnik A., *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, [w:] T. Domański (red.), *Marketing terytorialny,* Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
Sztompka P., *Socjologia*, Wyd. Znak, Kraków 2002.
Szyfter J.P., *Public relations w Internecie,* Wyd. Helion, Gliwice 2005.

Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wroclaw 2004.
Szymborska-Sutton A., *Wyjść spod kołdry*, „Manager Magazin" 2005, nr 6.
Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego A-K*, WN PWN, Warszawa 1995.
Świątecki A., *Kultura i marka*, [w:] A. Świątecki (red.), *Nowy incentive w Polsce*, Wyd. ELECT, Warszawa 2005.
Świątecki A., *Piramidalna edukacja*, „Impact" 2000, nr 18.
Świątecki A., *Zintegrowane komunikowanie marketingowe. Próba ujęcia systemowego*, Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa 2001.
Tedlow R.E., *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900-1950*, JAI Press, Greenwich, CN, 1979.
Terpstra V, *International Dimensions of Marketing*, Wadsworth Publishing Company, Belmont 1993.
Thompson M., Ellis R., Wildavsky A., *Cultural theory*, Westview Press, Boulder, Colo., 1990.
Tworzydło D. (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Wyd. Infor, Warszawa 2005.
Tworzydło D. (red.), *Analiza sfer zadaniowych public relations w przedsiębiorstwach. Raport z badań przeprowadzonych w województwie podkarpackim*, Instytut Gospodarki WSiZ, Rzeszów 2003.
Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych*, „Piar" 2006, nr 1.
Tworzydło D., *Public relations – teoria i studia przypadków*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003.
Tworzydło D., Humenny G., Góra R., Gawroński S., Soliński T., *Analiza sfer zadaniowych public relations w przedsiębiorstwach*, Instytut Gospodarki WSIiZ, Rzeszów 2003.
Wakefield R.I., *Effective Public Relations in the Multinational Organization*, [w:] R.L. Heath (red.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Inc., London 2001.
Weaver D.H., Wilhoit G.C., *The American Journalist. A Portrait of U.S. News People and Their Work*, Indiana University Press, Bloomington 1991.
Wells B., Spinks N., *Communicating with the Community*, „Career Development International" 1999, nr 4.
What will the Retail Bank of the Future Look Like?, „The Banker", czerwiec 2003.
White J., *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Book, London 1991.
Wiedemann P., *Krisenkommunikation. Ein Leitfaden fuer das Management bei Problemfaellen*, IZE, Frankfurt 1993.
Wielka Brytania. Branża PR pod lupą, „Piar.pl" 2005, nr 6.
Wielowieyska D., *Korupcja mediów*, „Gazeta Wyborcza", 31 marca 2000 r.
Witek-Hajduk M., *Zarządzanie marką*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
Witwicki W., *Pogadanki obyczajowe*, Warszawa 1960.
Wlazło J., *Zarządzanie marką w sieci*, „Marketing w Praktyce" 2000, nr 6.
Wojcik K., *Public relation od A do Z*, Wyd. Placet, Warszawa 1997.
Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.
Woźniak M., *E-PR sterem i żeglarzem*, „Marketing w Praktyce" 2005, nr 1.

Wyszyńska M., *Medialny urzędnik*, „Press”, 13 stycznia 2006 r.
Zawadzka R., *Kup pan chociaż logo,* „Marketing Serwis”, styczeń 2001.
Zeman-Miszewska E., *Kreowanie konkurencyjności regionów przez samorządy terytorialne*, [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny: możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
Zineldin M., *Bank – Company Interactions and Relationships: Some Empirical Evidence*, „The International Journal of Bank Marketing” 1995, nr 2.
Zółcińska W., *Firma w kryzysie*, „CXO”, styczeń 2005.
Żyminkowski T., *Kształtowanie wizerunku banku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.